

**CREACIÓN DE EMPRESA DE CONFECCIÓN
DE BLUSAS CAMISERAS PARA DAMA
EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**MARÍA ELOINA TRUJILLO CARDONA
CONSTANZA COLLAZOS RENGIFO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**CREACIÓN DE EMPRESA DE CONFECCIÓN
DE BLUSAS CAMISERAS PARA DAMA
EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**MARÍA ELOINA TRUJILLO CARDONA
CONSTANZA COLLAZOS RENGIFO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora
MARGOT CAJIGAS
Magister en Ciencias de la Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar
al título de Administrador de
Empresas.**

CARMENZA PÉREZ

Jurado

RICARDO LÓPEZ

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Julio de 2009

CONTENIDO

RESUMEN	Pág. 15
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1. MARCO CONCEPTUAL	19
2.2. MARCO TEÓRICO	22
3. OBJETIVOS	24
3.1. OBJETIVO GENERAL	24
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	25
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
4.1.1 Población objetivo.	25
4.1.2 Tipo de muestreo	25
4.2. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	25
4.2.1 Fuentes de información primaria	25
4.2.2 Fuentes de información secundaria	25
4.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	26
5. JUSTIFICACIÓN	27

6. RESUMEN EJECUTIVO	28
6.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO	28
6.2. EQUIPO EMPRENDEDOR	28
6.3. MERCADO POTENCIAL EN CIFRAS	29
6.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	30
6.4.1 Ventaja competitiva.	30
6.4.2 Propuesta de valor	30
6.5. INVERSIONES REQUERIDAS	31
6.6. PROYECCIONES DE VENTA Y RENTABILIDAD	31
6.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	33
7. MERCADEO	34
7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	34
7.1.1 Análisis del sector	39
7.1.1.1 Comportamiento del sector del año 2005 al 2008	41
7.1.1.2 Durante el año 2005	41
7.1.1.3 Año 2006	41
7.1.1.4 Durante el año 2007	43
7.1.1.5 Año 2008.	45
7.1.1.6 Diagnóstico de la estructura actual.	46
7.1.1.7 Desarrollo tecnológico e industrial del sector	48
7.1.2 Análisis del mercado	51
7.1.2.1 Mercado objetivo	52
7.1.2.2 Justificación del mercado objetivo	52

7.1.2.3 Estimación del mercado potencial	52
7.1.2.4 Segmento del mercado	53
7.1.2.5 Estimación del segmento	54
7.1.2.6 Estimación de la demanda potencial	54
7.1.3 Análisis del consumidor	55
7.1.3.1 Perfil del consumidor	55
7.1.3.2 Localización del segmento	55
7.1.3.3 Elementos que influyen en la compra	55
7.1.3.4 Aceptación del producto	55
7.1.3.5 Factores que pueden afectar el consumo	56
7.1.3.6 Tendencias de consumo	56
7.1.4 Análisis de la competencia	56
7.1.4.1 Identificación de principales participantes	56
7.1.4.2 Análisis de empresas competidoras	57
7.1.4.3 Relación de agremiaciones existentes	59
7.1.4.4 Costo del producto	61
7.1.4.5 Productos sustitutos	61
7.2. ESTRATEGIA DE MERCADO	61
7.2.1 Concepto del producto	62
7.2.1.1 Descripción básica	62
7.2.1.2 Especificaciones o características	63
7.2.1.3 Uso del producto.	63
7.2.1.4 Empaque y embalaje	63

7.2.1.5 Fortalezas del producto	63
7.2.1.6 Debilidades del producto	64
7.2.1.7 Marquilla	64
7.2.2 Marketing mix.	64
7.2.2.1 Estrategia de producto.	64
7.2.2.2 Estrategia de distribución	65
7.2.2.3 Estrategia de precios	66
7.2.2.4 Estrategia de promoción.	66
7.2.2.5 Estrategia de comunicación	66
7.2.2.6 Estrategia de servicio.	67
 8. ANÁLISIS TÉCNICO	 68
8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	68
8.2. ESTADO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN	69
8.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	70
8.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	74
8.4.1 Materias primas e insumos	74
8.4.2 Tecnología requerida	74
8.4.2.1 Descripción de equipos y maquinaria	74
8.4.2.2 Capacidad instalada	81
8.4.2.3 Mantenimiento	81
8.4.3 Situación tecnológica de la empresa	81
8.4.3.1 Necesidades técnicas y tecnológicas	81

8.4.3.2 Localización y tamaño	82
8.5. PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	84
8.6. PLAN DE PRODUCCIÓN	85
8.7. PLAN DE COMPRAS	85
8.7.1 Identificación de proveedores	85
8.7.2 Control de calidad.	87
8.7.2.1 Procesos de control de calidad	87
8.7.2.2 Control de calidad a las compras	87
8.7.2.3 Plan de control de calidad	87
9. ORGANIZACIONAL Y LEGAL	89
9.1. ORGANIZACIONAL	89
9.1.1 Concepto del negocio	89
9.1.2 Misión	89
9.1.3 Visión	89
9.1.4 Valores de la organización	89
9.1.5 Objetivos de la empresa	89
9.1.6 Análisis MECA	90
9.1.7 Grupo emprendedor	91
9.1.8 Estructura organizacional	92
9.1.8.1 Equipo directivo	92
9.1.8.2 Descripción de cargos	92
9.1.8.3 Organigrama	95

9.1.9. Gastos administrativos	96
9.1.10 Políticas de administración de personal	96
9.1.11 Constitución de la empresa y aspectos legales	97
9.1.12 Gastos de constitución	98
 10. FINANCIERO	 99
10.1. INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA	99
10.1.1 Capital de trabajo	100
10.1.2 Evaluación del proyecto.	103
10.1.2.1 Cálculo VPN y TIR	103
 11. IMPACTO DEL PROYECTO	 105
11.1. IMPACTO ECONÓMICO	105
11.2. IMPACTO SOCIAL	105
11.3. IMPACTO AMBIENTAL	106
 12. CONCLUSIONES	 110
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación del género mujer por edades en la ciudad de santiago de cali	30
Tabla 2. Inversión total requerida	31
Tabla 3. Proyecciones de ventas y rentabilidad año 2	32
Tabla 4. Distribución empresas del segmento objetivo	53
Tabla 5. Precios promedio por empresa	57
Tabla 6. Empresas competidoras	58
Tabla 7. Agremiaciones existentes en el sector de la confección	59
Tabla 8. Costo variable	61
Tabla 9. Ficha técnica del producto	68
Tabla 10. Descripción del flujo del proceso	71
Tabla 11. Materia prima e insumos.	74
Tabla 12. Maquinaria	75
Tabla 13. Equipo y herramienta	80
Tabla 14. Muebles de oficina	80
Tabla. 15. Capacidad de trabajo	81
Tabla 16. Cuentas por pagar	84
Tabla 17. Cartera	84

Tabla 18. Inventario promedio (Ver anexo A)	85
Tabla 19. Proveedores	86
Tabla 20. Análisis MECA de Diseños Siluetas	90
Tabla 21. Costos fijos	96
Tabla 22. Gastos de constitución	98
Tabla 23. Inversión total requerida	99
Tabla 24. Capital de trabajo neto operativo (KTNO	100
Tabla 25. Flujo de caja libre	100
Tabla 26. Estado de resultados de 1 a 5 años	101
Tabla 27. Pronóstico de ventas en unidades para los cinco años	101
Tabla 28. Estructura de costos y comportamiento de ventas primer año	102
Tabla 29. Costos mano de obra directa desglosados	102
Tabla 30. Costos variables desglosados	103
Tabla 31. Cálculo valor presente neto- VPN	103
Tabla 32. Cálculo tasa interna de retorno anual - TIR	104
Tabla 33. Unidades de punto de equilibrio por línea	104

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Investigación de mercados – ocupación	34
Figura 2. Investigación de mercados – posibles compradoras	35
Figura 3. Investigación de mercados – promedio ingresos mensuales	35
Figura 4. Investigación de mercados – rango de edad	36
Figura 5. Investigación de mercados – interés por la compra del producto	37
Figura 6. Investigación de mercados – preferencia por el estilo de las blusas	37
Figura 7. Investigación de mercados – frecuencia de compra	38
Figura 8. Investigación de mercados – aspectos motivacionales de compra	38
Figura 9. Investigación de mercados – inversión en compra	39
Figura 10. Comportamiento de las exportaciones	42
Figura 11. Destinos de las exportaciones	44
Figura 12. Origen de las importaciones	45
Figura 13. Tecnología CAD	49
Figura 14. Máquinas multi-caberales	51
Figura 15. Diseños Siluetas	62
Figura 16. Marca	65

Figura 17. Diseños	68
Figura 18. Operaria	71
Figura 19. Flujograma del proceso de la confección de una blusa	73
Figura 20. Máquina fileteadora	76
Figura 21. Máquina plana	76
Figura 22. Máquina bordadora	77
Figura 23. Máquina familiar	77
Figura 24. Máquina forradora	78
Figura 25. Máquina Cortadora	78
Figura 26. Máquina cortadora mediana	79
Figura 27. Máquina cortadora pequeña	79
Figura 28. Distribución en planta	83
Figura. 29. Referencias blusas camiseras	107
Figura. 30. Referencias blusas camiseras	108
figura. 31. Referencias blusas camiseras	109

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Inversión total requerida	114
Anexo B. Plan de producción	115
Anexo C. Plan de compras	116
Anexo D. Nomina Diseños Siluetas	117

RESUMEN

El siguiente trabajo contiene el estudio para la creación de una unidad de negocio denominada DISEÑOS SILUETAS, dedicada a la producción y comercialización de blusas de dama en la ciudad de Santiago de Cali, llegando a establecer la inversión requerida, pasando por las fuentes de financiación, estructurando cada una de las áreas funcionales de la empresa y terminando con las proyecciones financieras que determinan la viabilidad financiera del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La creación de empresas es sin duda uno de los objetivos de los profesionales, pues desarrolla económicamente a un país. En tal sentido el presente trabajo busca de un lado, aportar al desarrollo de la región, de la comunidad, y por supuesto lograr el mayor crecimiento personal, productivo y social, mejorando la calidad de vida, tanto de sus colaboradores como la de los emprendedores.

El estudio permite estructurar la empresa DISEÑOS SILUETAS, productora y comercializadora de blusas camiseras para dama, considerando elementos diferenciadores en características como diseño y calidad. Este producto es considerado como una oportunidad de negocio para desarrollarla en un principio en los mercados de Santiago de Cali.

El trabajo contiene los elementos integrados, permitiendo estructurar la organización, estableciendo los requerimientos de inversión, resaltar los aspectos técnicos, administrativos, financieros, económicos y de mercadeo.

Se destaca además para el desarrollo del proyecto el estudio y el análisis del entorno general y sectorial, donde sin duda es indispensable analizar elementos de la competencia, la estructura de costos, el análisis del producto y sus respectivas estrategias, publicidad y ventas, además se tiene en cuenta las posibilidades como emprendedores en este mercado y finalmente concluir con algunas variables estrictamente financieras, que permiten visualizar a través de las diferentes proyecciones la permanencia del negocio, por supuesto generando valor.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el mercado mundial y nacional de confecciones es altamente concurrido, puesto que se trata de un sector que, por su demanda los niveles de competitividad tienden a extenderse y ampliarse respectivamente, lo que hace mostrarlo como una posibilidad viable de proyección y organización de empresa. Situación que al mismo tiempo obliga a los distintos competidores y/o participantes de esta industria a buscar formas de diferenciación para sus productos con el propósito de encontrar nichos de alto potencial competitivo que les permita adoptar estrategias de mercadeo y comercialización de atención al cliente, además de procurar alianzas que les permita consolidarse no solo a nivel nacional sino también internacional, frente a cualquier posibilidad de competencia.

En la actualidad este sector en el mundo destaca una gran importancia puesto que contribuye a la generación de empleo e ingreso, lo cual lo hace altamente atractivo para las intervenciones y los proyectos en los que aporta el estado en su ayuda a promover la micro empresa y disminuir el desempleo.

Así pues, se destaca las amplias posibilidades para favorecer el posicionamiento comercial de toda empresa de confecciones.

Paralelo a ello es importante conocer que el sector de las confecciones se ha visto amenazado desde el ingreso de la China a la OMC, ya que este país participa casi con el 60% de las importaciones de ropa de los Estados Unidos, desplazando de este mercado a la producción textil de otros países, principalmente de la industria maquilera de México y Centroamérica. Lo cual obliga a las empresas a mejorar tecnologías, y estrategia competitiva en publicidad, calidad y precio, especialmente lo relacionado con la diferenciación.

Es importante destacar que en Colombia también se viene presentando un fenómeno de afectación, que desplaza a los productores de confecciones no solo reflejado por los productos provenientes de China, sino por muchos otros países, lo cual se refleja especialmente en contrabando que ingresa sobre los productos de este sector. Ante lo cual muchos productores del sector de confección han comenzado a solicitar más colaboración por parte del gobierno para enfrentar tres grandes problemas que han venido golpeando significativamente sus ingresos: la revaluación, la firma del TLC y el contrabando de productos asiáticos que llegan desde Panamá.

Sin embargo los bajos costos de los textiles importados y la calidad del diseño colombiano en su producto terminado, le ha posibilitado al país abrirse un espacio importante en el mercado internacional, no obstante las propuestas creativas e innovadoras del diseño y la producción de confecciones han logrado conquistar muchas culturas y gustos a nivel nacional e internacional, nichos destacados entre estos, el mercado europeo y norteamericano (un mercado que apenas representa

a Colombia el 0.32% del total de las importaciones textiles y confecciones a EEUU y en la Unión Europea, un porcentaje similarmente aproximado a este).

Ahora bien, en cuanto a la región del Valle del Cauca también ofrece muchas oportunidades para un desempeño competitivo en los mercados globalizados, pues cuenta con empresas representativas que exportan y hacen maquila para destacadas marcas internacionales. Especialmente porque la mano de obra colombiana se ha vuelto más atractiva para los clientes internacionales que la de otros países. Así se destaca un sector textil que muestra una gran diferenciación frente a los clientes colombianos, los vallecaucanos, los turistas que vienen a nuestra nación y otros países aliados a ella. Además que se encuentra al sector de las confecciones en la ciudad de Cali, proporcionando más de 25.000 empleos, especialmente a mujeres cabeza de hogar. Además aporta el 6% del PIB regional, generando ventas aproximadas de U\$ 93 millones.

Todo ello convirtiéndolo en un sector muy valioso y atractivo para la inversión, el emprendimiento empresarial y la promoción de empleo en la región y nuestro municipio. Ante lo cual se hace necesario conocer si ¿Es viable la creación de una empresa de confección de blusas camiseras para dama en la ciudad de Santiago de Cali?

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es posible hablar de un sector muy valioso y atractivo para la inversión, el emprendimiento empresarial y la promoción de empleo en la región y la ciudad de Cali. Ante lo cual se hace necesario conocer si ¿Es viable la creación de una empresa de confección de blusas camiseras para dama en la ciudad de Santiago de Cali?

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

- **Plan de negocio.** Un plan de negocio busca dar respuesta a: ¿qué es?, y ¿en qué consiste el negocio?, ¿quien lo dirigirá?, ¿cuales serían las causas y razones de éxito?, ¿cuales son los mecanismos y estrategias que se van a utilizar para lograr las metas?, ¿qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio? y ¿cuales estrategias se piensan emplear?.

La importancia del plan de negocio, se mide en la capacidad de seleccionar el camino adecuado para alcanzar metas. Entre los beneficios del plan de negocios, esta en el contar con una carta de presentación para inversionistas y fuentes de financiación; además de integrar información para toma de decisiones más ágiles, fundamentadas, y correctas.

- **Análisis del mercado:** En cada plan de negocio existirán metodologías de investigación de mercados más aplicables y de mayor validez. Encuestas de todos los estilos, paneles de consumidores, información secundaria, observación directa, panel de expertos, etc. Todos son métodos validos para la realización del análisis del mercado.

El análisis del mercado debe concentrarse en aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas y debe proveer elementos que facilitan la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias.

Los componentes básicos del análisis del mercado son:

- ⇒ Análisis del sector
- ⇒ Análisis del mercado propiamente dicho
- ⇒ Plan de mercadeo

- **Análisis del sector:** Se trata de conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar.

- **Tamaño del mercado:** Es una de las fases más complejas de realizar, en algunas ocasiones los datos que pueden tener las instituciones (Dane, cámara de comercio, publicaciones de agremiaciones, entre otros) no son suficientes y hay necesidad de efectuar estudios más detallados para poder dar respuesta a los

aspectos que a continuación se destacan. Los datos numéricos deben estimarse al menos para los próximos tres años de operación.

- **Plan de mercadeo:** El plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.

- **Análisis técnico:** Su objetivo es el de definir, la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido (la posibilidad de producir lo que se planteado en el análisis de mercado).

- **Análisis administrativo:** El objetivo es definir:

- ⇒ Las necesidades de perfil del grupo empresarial y el personal que el negocio exige.

- ⇒ Las estructuras y los estilos de dirección.

- ⇒ Los mecanismos de control.

- ⇒ Las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados.

- **Liquidez:** La liquidez es la que nos muestra la capacidad del negocio de hacer frente a los pagos. De forma simplificada, puede venir reflejada por el dinero que tenemos en el banco. Sin embargo la rentabilidad indica la relación existente entre los ingresos y gastos.

Por ejemplo, si mis ventas (ingresos) superan a mis compras (gastos) pero tengo que pagar a mis proveedores (pagos) antes de lo que cobraré a mis clientes (cobros), puedo decir que mi negocio es rentable (ingresos –gastos) pero que puede presentar problemas de liquidez (cobros- pagos en un momento dado). Estos problemas, si son puntuales, pueden resolverse, por ejemplo recurriendo a financiación externa.

- **Rentabilidad:** Cuando los ingresos son mayores que los gastos. Sin embargo, se ha quedado en la comprobación en un momento dado, si no evaluar la posible evolución de la rentabilidad en el tiempo. Por ejemplo, puede que una empresa no sea rentable durante los dos primeros años, pero que a partir de ese momento lo sea, y mucho.

- **Viabilidad:** La viabilidad de una empresa viene determinada no solo por su capacidad para generar beneficios (y por tanto, capacidad de auto financiación) si no también por la posibilidad de hacer frente a los pagos con los cobros que ella misma genera. La empresa, para tener viabilidad global, debe tener viabilidad técnica, comercial, económica y estratégica.

- **Evaluación de proyectos de inversión:** Evaluar un proyecto de inversión implica determinar mediante un análisis de costo – beneficio, si el mismo generara o no el rendimiento deseado.

Un proyecto de inversión es una propuesta de invertir una cantidad importante de recursos en el presente para obtener un beneficio económico en el futuro.

El estudio de mercado permite obtener la información necesaria para calcular los beneficios del proyecto. Ya que mediante el estudio técnico se determinan las necesidades específicas para llevar a cabo la operación y los costos en que se recurrirá para abrirlas.

En la evaluación de proyectos, el término inversión designa el desembolso importante que se realiza al comienzo del proyecto.

- **Costo del capital:** El costo del capital corresponde a la retribución que reciben los inversores por proveer fondos a la empresa, es decir, el pago que obtienen tanto acreedores como accionistas. Los acreedores reciben intereses a cambio de proveer fondos a la empresa en forma de deuda. Los accionistas reciben dividendos a cambio del capital que aportan en su empresa (capital propio o equity), pero no es el monto del pago lo que interesa para evaluar el costo del capital, sino su precio. El precio del dinero se mide en términos de tasa. El costo del capital será entonces la tasa que se paga por los recursos. Sin embargo, hay dos tipos de recursos (deuda y capital propio), cada uno con su tasa. El costo del capital será entonces similar al promedio de los costos de la deuda (k_d) y del capital propio (k_e), es decir, similar al promedio de las tasas.

- **Valor presente neto:** Es el método con el cual se demuestran todos los flujos de efectivo a valor presente, utilizando como tasa de descuento la tasa de rendimiento mínima aceptable (TRMA), que se determina a partir del rendimiento requerido por los accionistas y acreedores de recursos con costo, como el banco, que cobra intereses a la empresa por los recursos que le otorga en préstamo (el tema del valor del dinero en el tiempo y la forma en que se determina la tasa de interés efectiva que las instituciones de crédito cobran por el dinero que otorgan en préstamo a las personas y empresas).

VPN = valor presente de las entradas – valor presente de las salidas

- **Eva:** Las empresas, y en especial las que tienen ánimo de lucro, buscan varios objetivos entre los que se encuentran elevar el valor de la empresa, trabajar con el mínimo riesgo, y disponer de un nivel adecuado de liquidez. El EVA, valor económico agregado, es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera.

La obra cubre desde las características principales del EVA, con nutridos ejemplos del cálculo del mismo, hasta la relación del EVA con el Balanced Score Card, un nuevo instrumento de control de la gestión empresarial, pasando por la explicación profunda de cada uno de los conceptos que integran el EVA, la contabilidad creativa y el EVA como motivador para los empleados.

- **Tasa interna de retorno (TIR):** Es la tasa que mide cual es la rentabilidad de una inversión. Y a su vez es la que hace que el valor presente neto sea igual a cero.

2.2. MARCO TEÓRICO

La cadena textil y de confección en Colombia es uno de los sectores que en el país ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación. Y más allá de sus estados financieros nacen nuevas expectativas respecto a mercados importantes para tener en cuenta, Norteamérica y la industria mexicana y chilena.

En Colombia la industria textil y de confección es de gran relevancia ya que representa una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo del país. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, de forma directa e indirecta, un factor importante para la golpeada economía del país y un índice de desempleo en alza.

Básicamente esta cadena industrial esta compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes, transformadoras de bienes finales como las telas y confeccionistas. Entre todos ellos sin incluir a los confeccionistas, suman más de 550 empresas en este sector.

Las compañías dedicadas a la confección suman 4.000, clasificadas como pymes (pequeñas y medianas empresas) y 10.000 en el sector informal (pequeñas y micros).

Geográficamente en esta industria la parte textil, se encuentra un 50% en Medellín y un 36% en Bogotá; y en el terreno confección un 33% en las ciudades anteriores. Sin embargo en los últimos años la ciudad de Ibagué en el departamento del Tolima se ha convertido en el tercer centro textil del país.

Internacionalmente en Colombia el consumo per cápita de textiles es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg. Los países industriales registran un consumo per cápita aproximado de 20.8%, lo cual nos da una idea del potencial que se tiene, sin tener en cuenta la normalización de los factores internos que no ha permitido una sostenida reactivación de la demanda interna.

De acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia (Cidetexco), tanto la parte textil como de confección tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.

En el caso de las fibras, las debilidades establecidas son la inseguridad que, ante la ausencia de algodonereros, genera una pérdida de eficiencia, los elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción algodonera.

Sus fortalezas se centran en que el algodón colombiano tiene dos cosechas anuales, frente a la mayoría de sus competidores que solo tienen una y que se cuenta con ventajas de clima y ambiente que favorecen la producción de fibra larga, media y corta.

En la parte de la hilandería, una de las principales debilidades está en la escasa estructura, pues medido en sectores, en 1999 se contaban 968.000 de ellos frente a los 172 millones inventariados en el mundo, en tanto que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación.

Para contrarrestar esta situación se cuenta con una tradición en la producción de hilos así como excelente calidad en los mismos.

Entre las fortalezas del sector está el conocimiento técnico, en destrezas y habilidades de su potencial humano, el hecho de ser una industria con casi cien años de tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios y empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos.

Una de las debilidades de la confección se debe a que aún tienen altos costos laborales por superar. De todas maneras entre sus fortalezas más importantes están el alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de negocios del montaje de una empresa de confección de blusas camiseras para dama.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los elementos estratégicos de mercado que le pueden dar mayor viabilidad a la propuesta de creación de una empresa de confecciones en la ciudad de Cali. términos del mercado potencial y efectivo.
- Identificar en el estudio técnico, los recursos requeridos y requisitos legales para la constitución de la empresa.
- Determinar la viabilidad económica y financiera para la constitución de una empresa de confecciones.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se llevó a cabo en este proyecto, fue de tipo exploratorio, teniendo en cuenta que los datos obtenidos brindaran repuestas a los objetivos planteados.

4.1.1 Población objetivo. La población objetivo en esta investigación fue determinada por clientes reales y potenciales de las instituciones de educación superior, inmobiliarias y aseguradoras, de la ciudad Santiago de Cali.

4.1.2 Tipo de muestreo. Se tomo una muestra aleatoria con mujeres ejecutivas en edades entre 18 y 50 años, que trabajan en algunas instituciones de educación superior, inmobiliarias y aseguradoras de la ciudad.

4.2. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se hizo énfasis en las técnicas de recolección de información como encuestas, también se utilizaron fuentes secundarias, pues éste es el método de mayor confiabilidad para obtener información de clientes efectivos.

4.2.1 Fuentes de información primaria. La investigación fue realizada por medio de encuestas, por lo tanto se diseño un cuestionario que se aplicó a la muestra piloto, la cual se estimó en 100 mujeres, siendo repartido entre algunas instituciones de educación superior, inmobiliarias, y oficinas aseguradoras de la ciudad de Santiago de Cali.

El cuestionario incluyó preguntas de tipo opción múltiple, clasificación, las cuales se realizaron con el propósito de obtener la mayor cantidad de información y datos valiosos para la investigación.

4.2.2 Fuentes de información secundaria. Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizaron otras fuentes como datos estadísticos por Internet, páginas Web, datos estadísticos del DANE, con el propósito de definir claramente el mercado del producto o servicio.

4.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Se evaluaron los resultados de las encuestas.
- Se analizaron los documentos y estudios previos realizados acerca del sector confecciones, la competitividad, tomando como fuentes libros, revistas especializadas y como principal fuente las páginas Web.

5. JUSTIFICACIÓN

Constituir una empresa se ha convertido en una opción, para salir de la situación de marginalidad y pobreza en cualquier economía. La constitución en este caso de una empresa de confecciones de blusas camiseras, obedece a un alto desarrollo de este sector en los últimos años y a la constante necesidad de las mujeres de estar bien presentadas en cualquier contexto y dada su creciente inmersión al mercado laboral colombiano.

En el caso de la empresa de confecciones que se busca constituir bajo el nombre de DISEÑOS SILUETAS, es la introducción al mercado de blusas camiseras para damas, mediante diversos canales de distribución, lo cual permitirá llegar al creciente segmento de la población femenina de Santiago de Cali, que por sus múltiples ocupaciones, debe vestirse elegante y a buen precio.

Inicialmente el canal de distribución que se piensa desarrollar es el de visitar posibles compradoras en sus sitios de trabajo o en su casa de acuerdo a su preferencia. Posteriormente, ingresar con puntos de venta en almacenes de cadena más reconocidos de la ciudad,

Es importante definir las estrategias a emplear por parte de la empresa, a la hora de generar una relación de confianza y de necesidad para los clientes, en busca de motivar la recompra por parte del consumidor

Es decir que, en la medida que DISEÑOS SILUETAS desarrolle sus actividades en busca de la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes, se podrán ver resultados que traerán efectos positivos como clientes más fieles, que puedan suplir sus deseos y adicionalmente buscar el tipo de reconocimiento que genera el valor agregado proporcionado por la especialización del producto hacia cada uno de los clientes que conforman el mercado objetivo.

DISEÑOS SILUETAS manejará un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de intimar con el cliente, es la capacidad de generar una relación de amabilidad, con el objetivo principal de brindar calidez y cordialidad desde el primer contacto con este, por lo tanto será un producto de excelente calidad con un complemento adicional de un servicio cálido y generoso.

6. RESUMEN EJECUTIVO

6.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

DISEÑOS SILUETAS, se dedicará a la producción de blusas camiseras para damas, que se encuentren vinculadas a empresas como ejecutivas, y cuyas edades oscilen entre 25 y 50 años, debido a que se caracterizarán por ser diseños elegantes apropiados para este tipo de mujeres.

Las blusas que se fabricarán cuentan con diseños variados, diversidad de colores y en su mayoría serán confeccionadas en popelina elástica, estos diseños requerirán de diferentes tipos de accesorios (cierres, encajes, broches, botones, lazos, entre otros), los cuales serán de una excelente calidad. Las tallas irán desde la seis (6) hasta la dieciséis (16), con una mayor producción en las tallas 10, 12 y 14, teniendo en cuenta el mercado objetivo.

Dentro del portafolio del producto se encuentran diferentes referencias, como Yamilet, Milena, Catalina, Stella y Esmeralda, nombres que se les dará a las blusas camiseras para diferenciarlas.

Se escogió este producto, porque se detecta la oportunidad de llegar a las mujeres ejecutivas en edades entre 25 y 50 años, donde algunas de ellas no encuentran la talla adecuada, porque sus cuerpos no se ajustan al tallaje establecido. Además, este tipo de mujeres prefieren blusas cómodas, elegantes, con diseños innovadores, a precios favorables, con un toque juvenil y ante todo de excelente calidad.

La ubicación de DISEÑOS SILUETAS será en la calle 41 No. 4B-25, barrio las delicias, teléfono 4385679, estrato tres, en Santiago de Cali.

6.2. EQUIPO EMPRENDEDOR

- Nombre: María Eloina Trujillo Cardona
- Cédula de ciudadanía: No: 66.826.060
- Dirección: Calle 55 Norte No.3ª -39
- Correo electrónico: eloinatrujillo@hotmail.com
- Teléfono: 6653650
- Celular: 3156685664
- Ciudad: Cali

Perfil profesional. Excelente desarrollo en el área administrativa, por los conocimientos, aptitudes y experiencia adquirida. Toma de decisiones acertadas y eficientes para el logro de objetivos en el ámbito laboral y personal. Aplicar las herramientas y los conceptos de Administración en la dirección de personal, coordinación y control de las diversas actividades de la gestión operativa, administrativa y logística de la empresa.

Laboré durante cinco años en Fundaempresa, me desempeñé en la coordinación de compras y de igual manera en la coordinación de proyectos nacionales, como el de Jóvenes en Acción.

- Nombre: Constanza Collazos Rengifo
- Cédula de ciudadanía: No: 66.827.695
- Dirección: Calle 72 No. 28D -60
- Correo electrónico: constanzacollazosr@hotmail.com
- Teléfono: 4368257
- Celular: 3152695876
- Ciudad: Cali

Perfil profesional. Experiencia en el área Administrativa en la planificación, control y revisión del proceso de “Evaluación de los cursos de pregrado en la Universidad Autónoma de Occidente”, en el cual debe coordinar a los monitores que realizan la aplicación de la encuesta de opinión.

Actualmente me desempeño en el cargo de secretaria del centro de desarrollo académico, de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Autónoma de Occidente, el cual exige capacidad para trabajar bajo presión, proactividad, trabajo en equipo, liderazgo y buenas relaciones personales.

6.3. MERCADO POTENCIAL EN CIFRAS

De acuerdo a la información del DANE, en la ciudad de Santiago de Cali, existen 435.945 mujeres en las edades de 25 a 50 años, las cuales podrían ser compradoras potenciales de blusas camiseras, pero de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa DISEÑOS SILUETAS, sólo puede atender al 0.33%, lo que corresponde a 144.634 mujeres.

Tabla 1. Participación del género mujer por edades en la ciudad de Santiago de Cali

EDAD	CANTIDAD MUJERES
25 – 29	99.052
30 -34	88.899
35 -39	81.369
40 – 44	84.310
45-50	82315
TOTAL	435.945

Fuente: DANE. Censo 2005

6.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

6.4.1 Ventaja competitiva. La estrategia que se empleará para llevar el producto al mercado será la innovación y variedad en sus diseños, puesto que son diseños muy trabajados, que difícilmente se ven en los almacenes, estos son elaborados con productos de óptima calidad. Otra ventaja es que las prendas no pasan de moda, pues estos son diseños con un toque tradicional combinado con las tendencias y colores de la actualidad.

También se cuenta con la ventaja de elaborar las prendas con tallaje personalizado, justificado ello en el hecho de que existen mujeres cuyos cuerpos no se ajustan al tallaje establecido, siendo esta una oportunidad, pues se podría captar más clientas de lo esperado si se elabora moldería exclusiva.

6.4.2 Propuesta de valor. El producto llevará botones de repuesto por cualquier eventualidad que se le presente al cliente.

De igual manera, las prendas tendrán un tiempo de garantía de tres meses por cualquier daño de fábrica, ya sea por imperfección en la tela o de los insumos, tales como: costuras imperfectas, herrajes oxidados o destiñe de tela. Por lo tanto, se hará la reposición correspondiente del producto o si fuere necesario, se reintegrará al cliente el valor de la prenda.

6.5. INVERSIONES REQUERIDAS

Tabla 2. Inversión total requerida

RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria	\$ 13,590,000	
Equipo o herramientas	\$ 2,568,250	
Muebles de oficina	\$ 1,110,000	
Computadores	\$ 1,500,000	
	\$ -	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES		\$ 18,768,250
ACTIVOS INTANGIBLES:		
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		\$ 18,768,250
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)		
Cartera (según política establecida)	\$ 33,214,850	
Inventario (un promedio mensual)	\$ 7,839,959	
Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 46,939,446	
SUBTOTAL KTNO		\$ -5,884,637
Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción)	\$ 6,415,077.61	\$ 6,415,078
SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo		\$ 530,441
CAPITAL PARA CREAR MARCA		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 287,500	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 5,000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 3,000,000	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA		\$ 3,292,500
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		\$ 3,822,941
INVERSIÓN TOTAL		\$ 22,591,191

6.6. PROYECCIONES DE VENTA Y RENTABILIDAD

Para realizar las proyecciones de venta, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

- Las proyecciones de venta para el año 1, parten desde el punto de equilibrio.
- Para las proyecciones de venta del año 2, se consideraron elementos de índole externo e interno, adicional a los compromisos de los administradores, utilizando el método económico administrativo. (El crecimiento es del 3%).
- Para las proyecciones de venta de los años 3, 4 y 5, se estimaron con base en la variación porcentual.

Nota: vale la pena aclarar que para todas las proyecciones se tuvo en cuenta la capacidad instalada de la empresa.

- Se llega a las ventas en unidades del año uno, a partir de alcanzar el punto de equilibrio en el tercer mes.

Tabla 3. Proyecciones de ventas y rentabilidad año 2

Variables influyentes en ventas	Porcentaje de incidencia	Ventas proyectadas Parcial	Subtotal
Ventas año anterior			7.500
Más F: factores específicos de ventas			
a) Creación de marca: publicidad, promoción y merchandising	0%	-	
b) Incremento y experiencia de fuerza de ventas	1%	75	
c) Más y mejores canales de comercialización	1%	75	
Subtotal incremento en ventas por F			150
Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO F			7.650
Más E: factores económicos			
a) Inversión de competidores en publicidad	0%	-	
b) Crecimiento del ingreso per cápita	-1%	-77	
Subtotal incremento en ventas por E			-77
Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO E			7.574
Más A: factores administrativos			
a) Aplicabilidad del plan cumpliendo objetivos	1%	76	
b) Compromiso del equipo emprendedor	1%	76	
Subtotal incremento en ventas por A			151
Igual Pv: PROYECCIÓN DE VENTAS (AÑO 2)			7.725
Incrementos en Ventas			
		3,0%	

6.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Con una inversión total de \$ 22.591.191 se establece que el proyecto tiene una viabilidad positiva, pues arroja un VPN de \$122.058.144, con una TIR de 140.3 %, y unos flujos de caja libre positivos.

Este proyecto arroja una TIR alta debido a que:

- La inversión no es muy alta
- Los costos de materia prima son bajos
- No hay apalancamiento financiero
- La TIR es un método de valoración de proyectos de inversión que es criticado por algunos autores porque puede arrojar resultados irregulares.

7. MERCADEO

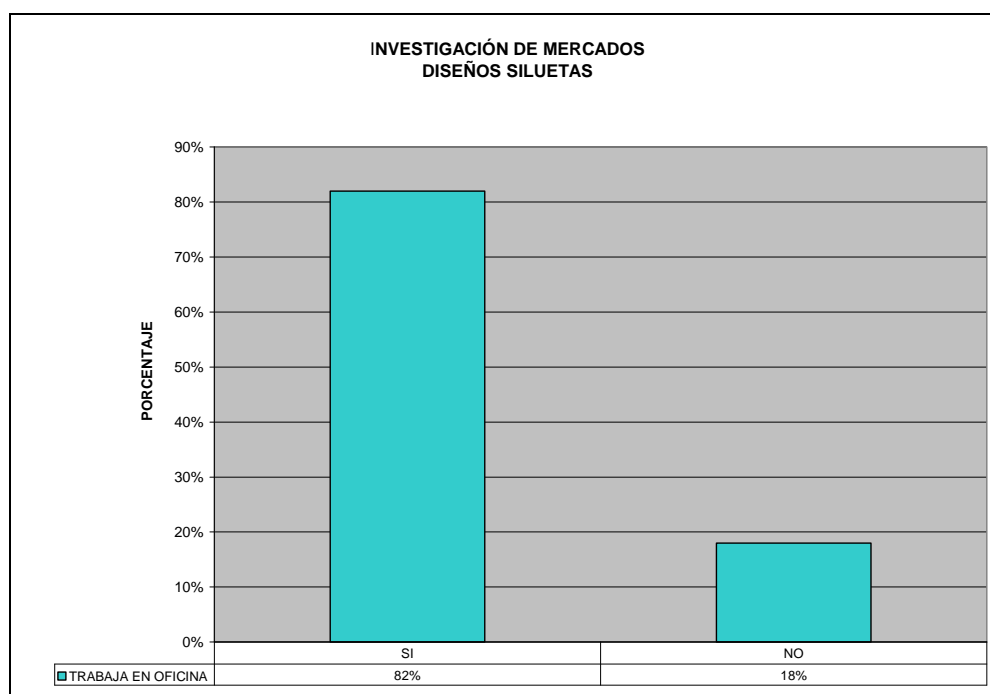
7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como punto de partida para el estudio de la creación de la empresa “DISEÑOS SILUETAS”, fue la investigación de mercados de tipo exploratoria, con el objetivo de conocer aspectos importantes de los consumidores. Para ello se aplicó una encuesta de 9 preguntas a una muestra representativa de 100 mujeres, con un rango de edad entre 18 y 50 años, las cuales laboran en algunas instituciones de educación superior, aseguradoras e inmobiliarias.

La investigación de mercados permitió conocer variables de comportamiento de compra, información pertinente para determinar el tamaño del mercado y definir la estrategia de precio, producto y distribución.

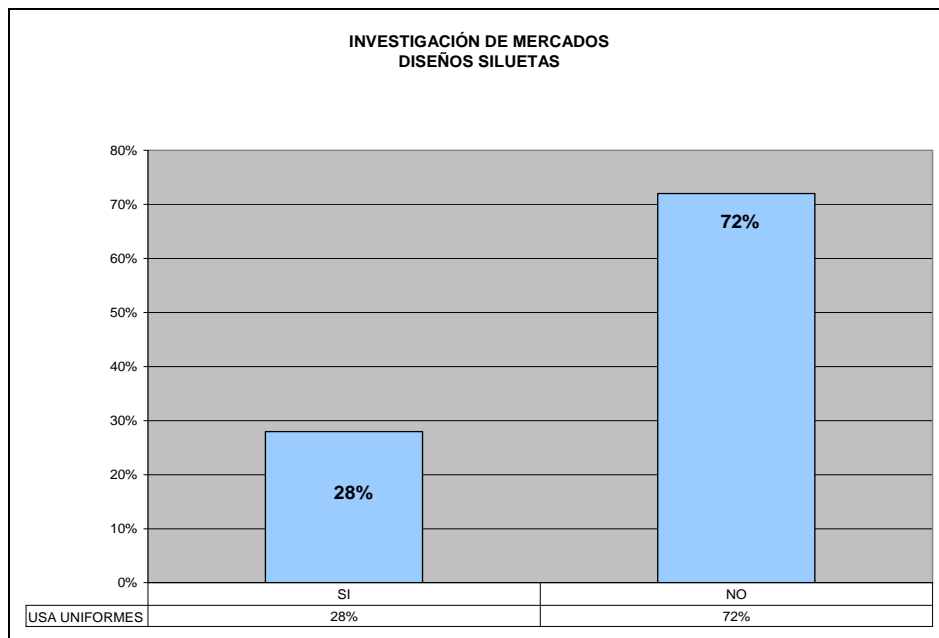
La investigación arrojó los siguientes resultados, insumo considerable dentro de la investigación y desarrollo del plan de negocio, así:

Figura 1. Investigación de mercados – ocupación



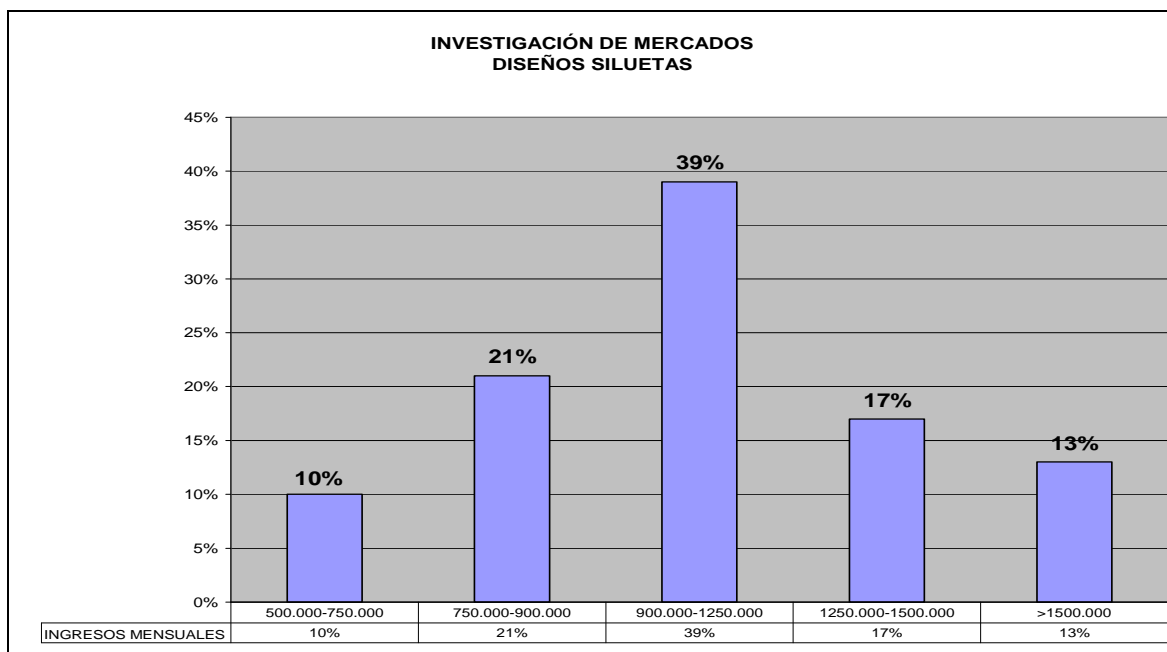
La confirmación que el producto tiene alta demanda por parte de las mujeres ejecutivas, ya que el 82% de las encuestadas trabajan en oficinas.

Figura 2. Investigación de mercados – posibles compradoras



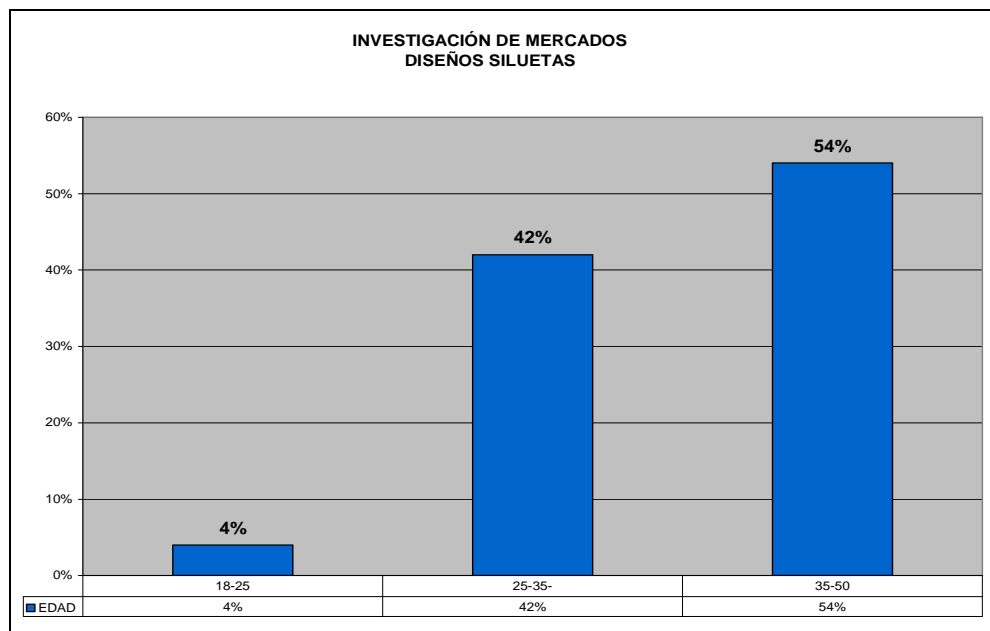
El 72% de la población encuestada no usa uniformes, solo lo hace el 28%, lo cual quiere decir que existen posibles compradoras de las blusas camiseras.

Figura 3. Investigación de mercados – promedio ingresos mensuales



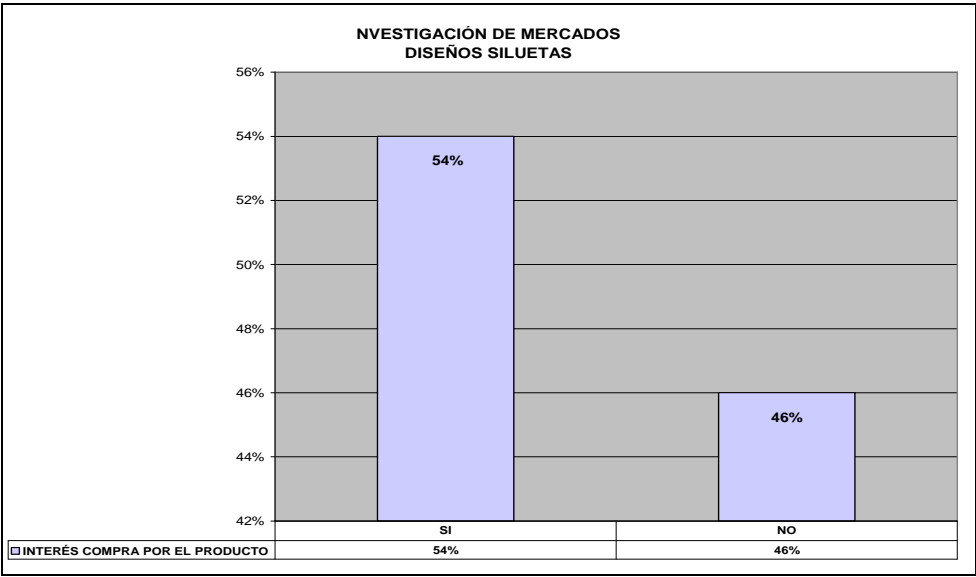
El 39% de las encuestadas, tienen un nivel de ingresos que oscila entre \$900.000 y \$1.250.000, el 21% con un promedio de ingresos entre \$750.000 y \$900.000, el 17% con ingresos entre \$1.250.000 y \$1.500.000, el 13% con ingresos mayores a \$1.500.000 y en último lugar, se encuentra el 10% con ingresos entre \$500.000 y \$750.000.

Figura 4. Investigación de mercados – rango de edad



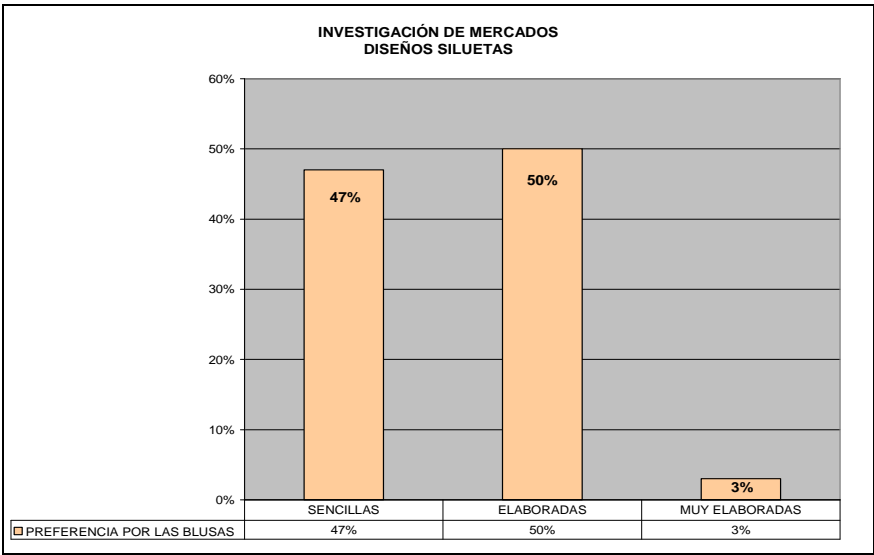
El 4% de las encuestadas, corresponde a mujeres que están entre 18 y 25 años, el 42% a mujeres entre 25 y 35 años, mientras que el 54% están en el rango de 35 y 50 años, lo cual indica que el producto es aceptado por mujeres que están entre 25 y 50 años de edad, segmento al cual será dirigido el producto.

Figura 5. Investigación de mercados – interés por la compra del producto



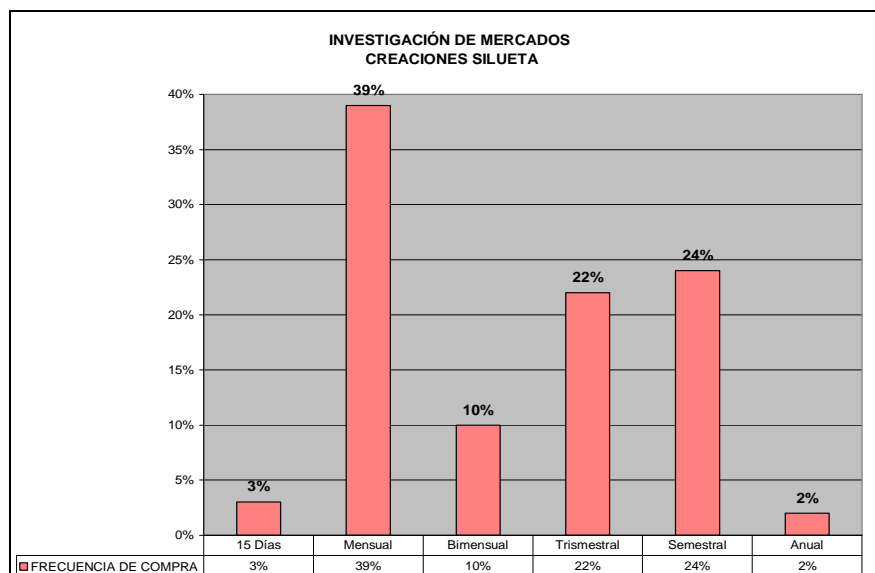
El 54% presentan interés por comprar las blusas a Diseños Siluetas, mientras que el 46% no está interesado porque compra a la competencia.

Figura 6. Investigación de mercados – preferencia por el estilo de las blusas



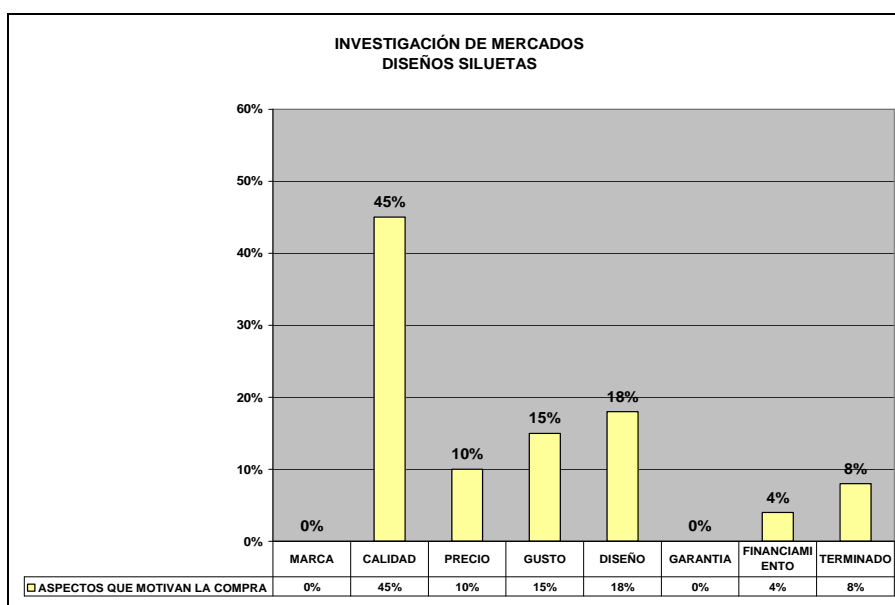
El 50% de las mujeres encuestadas las prefieren elaboradas, el 47% prefieren blusas sencillas, mientras que solo el 3% exigen que sean muy elaboradas.

Figura 7. Investigación de mercados – frecuencia de compra



El 39% de las encuestadas adquiere blusas cada mes, el 24% cada seis meses, el 22% cada tres meses, el 10% bimensual, el 3% cada quince días y solo el 2% la compra la realiza cada año. Lo anterior, permite identificar que las posibles consumidoras comprarán blusas cada dos meses.

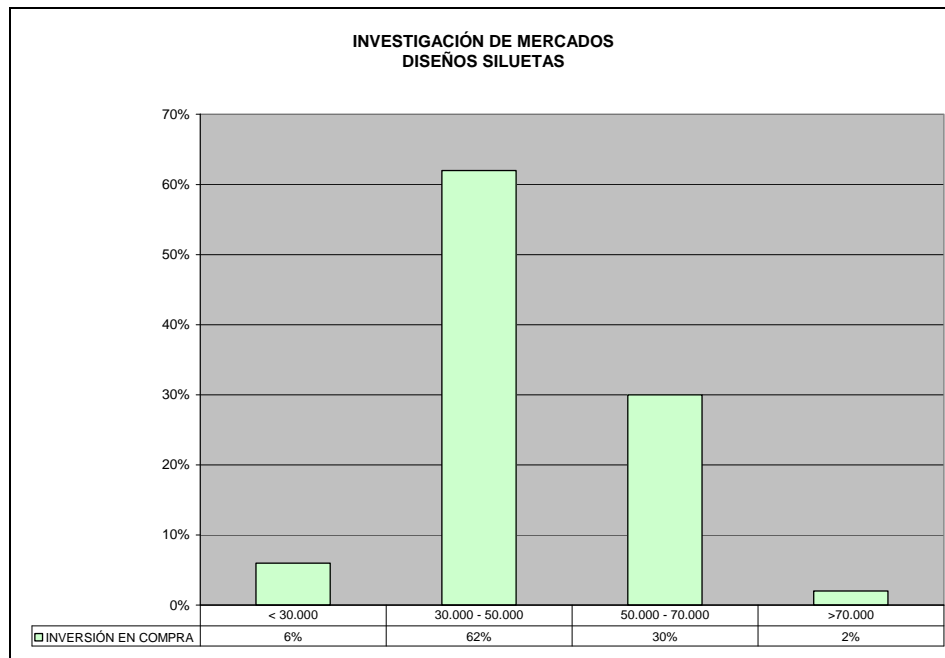
Figura 8. Investigación de mercados – aspectos motivacionales de compra



Los aspectos que motivan al consumidor a realizar la compra lo determina principalmente la calidad, pues según la investigación de mercados realizada,

corresponde al 45%, seguido del diseño de la blusa que está representado por el 18%, el gusto corresponde al 15%, el precio al 10%, el terminado al 8%, el financiamiento está representado por el 4%, mientras que la marca y la garantía no tienen ninguna importancia a la hora de realizar la compra. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que lo más representativo para el cliente es la calidad.

Figura 9. Investigación de mercados – inversión en compra



El 62% de las mujeres encuestadas están dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$50.000, el 30% pagarían entre \$50.000 y \$70.000, el 6% menos de \$30.000 y solo el 2% pagarían más de \$70.000 por blusa. Esto quiere decir que el precio promedio de las blusas estará entre \$30.000 y \$50.000.

7.1.1 Análisis del sector. Las empresas textiles juegan un papel en el desarrollo de las materias primas, pues hacen parte de la cadena productiva fibra textil- confección, con las cuales el sector de las confecciones puede enfrentarse al mundo globalizado, planteando diseños innovadores y confecciones con altos niveles de calidad.

El sector de la confección viene atravesando por un momento de crisis, debido al detrimento de las relaciones con Venezuela, (país al que se exporta gran cantidad de productos que el sector elabora), la presencia de productos asiáticos con los cuales es poco probable competir en precios, el crecimiento del sector informal, la

falta de tecnología de punta, la ausencia de calificación del recurso humano y la poca preparación de las empresas para enfrentar los mercados globales.

La gran mayoría de las empresas que conforman el sector, son satélites, micro y pequeños, y de igual manera se evidencia mucha informalidad, lo que implica que el fortalecimiento tecnológico no es el mejor, ni el más avanzado. Así mismo, no son muchas las empresas que se encuentran certificadas en calidad y por lo tanto, tener presencia en el exterior se hace un poco difícil.

La industria colombiana viene registrando importantes cambios estructurales como resultado de la apertura económica, es por eso que el sector de las confecciones se ha visto afectado por la aparición de nuevos competidores globales, como es el caso de China, lo que ha dado lugar a un exagerado crecimiento de la oferta del producto.

Este sector en Colombia, lleva una trayectoria de muchos años, siendo este uno de los más importantes a nivel nacional y representando el 9% del PIB del país, ha sido uno de los más significativos en el desarrollo industrial, como generador de empleo y divisas. Además, su desarrollo ha sido permanente y creciente, pero actualmente se encuentra estancado, debido a la crisis financiera mundial.

Entre 1990 y 2003 este sector incrementó su producción real a una tasa anual promedio de 7.3%, mientras que en el período 1999 - 2003, este creció 5.1% anual.

Actualmente, las confecciones han tenido fuertes reducciones en las ventas al exterior, debido a la disminución en el consumo de los estadounidenses.

Una de las preocupaciones de este año (2009) para el sector es el anuncio que hizo el gobierno norteamericano sobre el cierre de 220 establecimientos que comercializan productos de textiles y confecciones, pues no cuentan con capacidad financiera suficiente para enfrentar la crisis.

Al comparar el comportamiento de las exportaciones del 2008 con relación al 2007, se observó una caída del 28%, especialmente en los últimos meses del año pasado.

No sólo la reducción del consumo en Estados Unidos tendrá un impacto en el comercio exterior de telas, tejidos y confecciones, pues las salvaguardias tomadas por Ecuador sobre la importación de dichos productos también disminuirán el dato de exportaciones del sector para este año.

Sin embargo, este sector está intentando sobrevivir a la crisis financiera que se viene presentando, tratando de comprometerse con diferentes estrategias de mercadeo.

7.1.1.1 Comportamiento del sector del año 2005 al 2008. Con la realización de éste análisis, se pretende conocer el comportamiento y destino de las importaciones y exportaciones del sector, la tasa de crecimiento y la rentabilidad que ha proporcionado en los últimos tres años. Igualmente que tanto aporta este sector al Producto Interno Bruto colombiano (PIB).

7.1.1.2 Durante el año 2005. Este fue un buen año para el sector textil-confección, representando el 9% de la producción industrial y generando 600.000 empleos directos e indirectos.

De la producción de las grandes empresas del sector de las confecciones, se destinó el 31 % al mercado externo, mientras que para las Pymes esta relación fue de 12.9%. Las exportaciones del sector textil - confección llegaron a US\$1.253 millones; el subsector de confecciones fue el que impulsó esta cadena, con US\$961 millones, un incremento del 6,7%, según datos de Proexport¹. Sin embargo, mientras el ritmo del crecimiento en mercados como Venezuela, México y Ecuador estuvo entre el 25% y el 28% en cada uno de ellos, en Estados Unidos, el principal destino, las ventas cayeron en 8%. Y para los primeros dos meses de este año, las exportaciones totales del sector decrecieron en cerca de 3%.

Los indicadores de competitividad calculados por el DANE, señalan que en general para el sector de las confecciones se presentó un crecimiento marginal en la tasa de apertura exportadora, al pasar ésta de 52.4% a 57.8% entre 2003 y 2005.

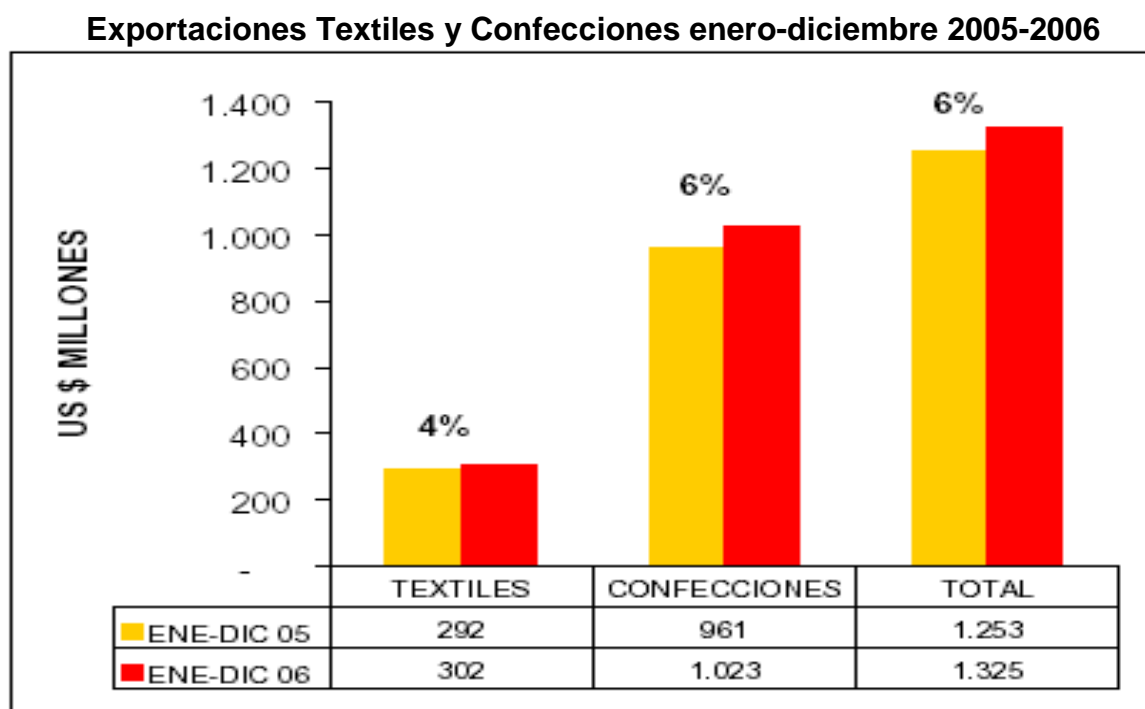
7.1.1.3 Año 2006. Durante este período las exportaciones de textiles y confecciones fueron equivalentes al 11% del total de las ventas externas no tradicionales de Colombia y el 5% de las ventas totales.

De acuerdo a las cifras oficiales del DANE y el análisis de PROEXPORT², en este período, las exportaciones de este sector aumentaron 6% con respecto al mismo período del año 2005, pasando de US\$1.253 millones a US\$1.325 millones.

¹ REVISTA DINERO. Industria Textiles y Confecciones (en línea). (Consultado el 27 de febrero de 2009). Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25930

² PROEXPORT Comportamiento sector textiles y confecciones (en línea). (Consultado el 28 de febrero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8844DocumentNo7296.PDF>

Figura 10. Comportamiento de las exportaciones



Fuente: DANE- Cálculos PROEXPORT

Al igual que en los países centroamericanos, Colombia se vio golpeada por el auge de las confecciones asiáticas en Estados Unidos. Incluso, para el primer trimestre de este año, si bien las exportaciones de China han decrecido 6%, otros proveedores asiáticos han aumentado sus pedidos.

Estados Unidos fue el mayor socio comercial para estos sectores, con una participación de 34% en las exportaciones, seguido por Venezuela, México y Ecuador, con participaciones del 26%, 11% y 8% respectivamente. Estos cuatro países importaron el 79% total de las ventas externas de Colombia en estos sectores y las exportaciones hacia estos destinos pasaron de US\$986 millones a US\$1.044 millones.

Los destinos de mayores crecimientos fueron Venezuela (30%), que pasó de importar US\$ 267 millones a US\$ 348 millones, y México (32%) que pasó de US\$ 107 millones a US\$141 millones.

Estados Unidos, a pesar de ser el principal destino de las exportaciones colombianas de este sector, registró un crecimiento negativo de 11.3% pasando de US\$ 506 millones a US\$449 millones.

Entre los principales aspectos que influyeron en el aumento de las ventas a Venezuela se destacan: el crecimiento que en este país ha tenido el gasto privado (19%). Adicionalmente, según la oficina comercial de Proexport en Caracas, otro de los factores que influyó en el aumento de las exportaciones a este destino, fue la salida de Venezuela de la CAN, lo que hizo que se incrementarán las compras hacia Colombia con el propósito de mantener inventarios suficientes, para contrarrestar efectos provenientes de riesgos políticos.

Dentro del sector de textiles y confecciones, las confecciones cuentan con mayor participación 77%, y pasaron de aportar US\$961 millones en el período enero-diciembre de 2005 a US\$1023 millones en el mismo lapso de 2006.

Las cifras anteriores destacan el crecimiento de US\$62 millones en las exportaciones de confecciones, es decir, un crecimiento mayor al de textiles que registró ventas por US\$10 millones.

El déficit comercial en materia de textiles fue de US\$644 millones de dólares, la cadena alcanzó un balance positivo de US\$200 millones aproximadamente, gracias al superávit de US\$849 millones de dólares que reportaron las confecciones en el 2006.

7.1.1.4 Durante el año 2007. Los indicadores de rentabilidad del sector de las confecciones mostraron una mejoría frente al año 2006. El margen operacional paso de 4.6% a 5.7%, el margen de utilidad de 0.6% a 1.4 %, la rentabilidad del activo de 5.7% a 7.4% y la rentabilidad del patrimonio de 1.9% a 4.5%. Estos resultados reflejan el buen desempeño del sector durante este período.

Las exportaciones colombianas de confecciones totalizaron US \$1.095 millones, 34.9% más que las cifras registradas en el 2006, siendo Venezuela el principal comprador internacional, superando a Estados Unidos, el cual era el mayor importador en este sector.

Entre 2006 y 2007, la participación de Venezuela en este mercado pasó de 24.4% a 52.5%. Mientras que Estados Unidos pasó de 41.2% a 22.6%. A Estados Unidos le siguieron algunos destinos con sus respectivas participaciones: México (8.8%), Ecuador (4.6%) y Costa Rica (1.7%).

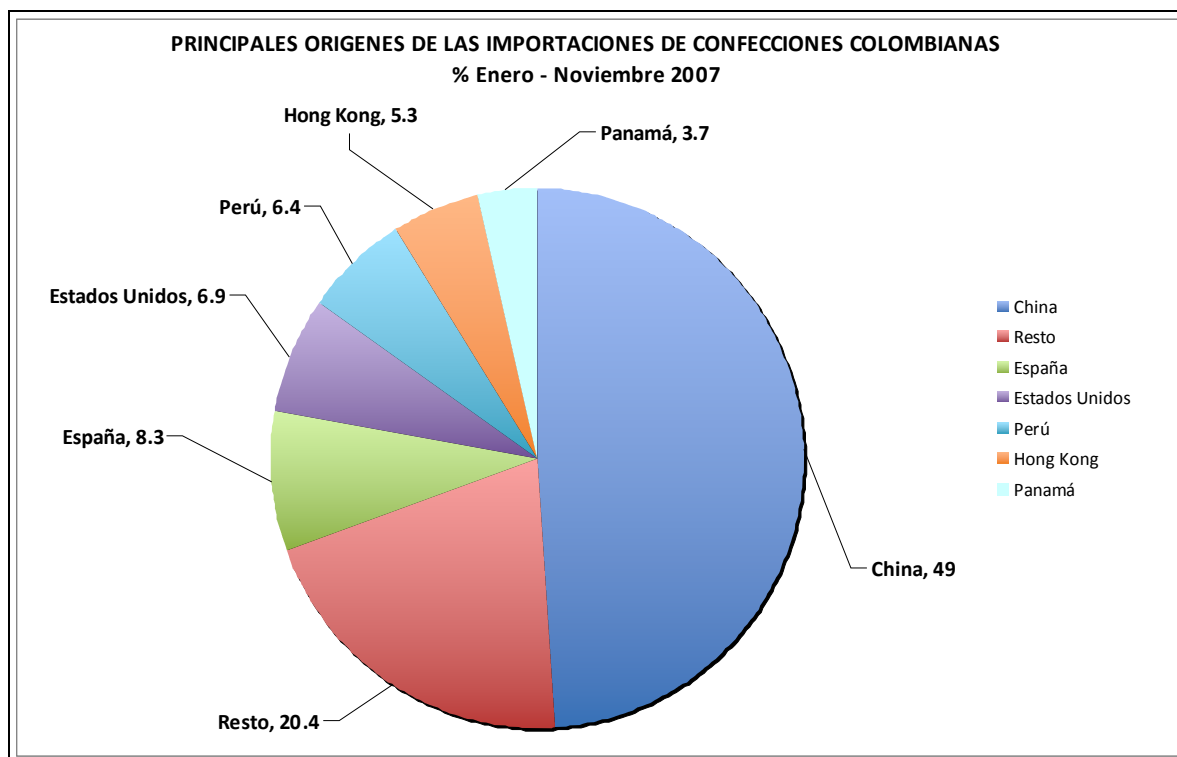
Figura 11. Destinos de las exportaciones



Fuentes: DANE y cálculos ANIF

En cuanto a las importaciones de confecciones, estas aumentaron el 60% frente al 2006, al pasar de US\$107.6 millones CIF a US\$172.8 millones CIF. De estos, US\$ 84.7 millones, un 49% provino de China, luego siguió España como origen de las importaciones de este sector, de donde provinieron US\$14.4 millones en confecciones, equivalentes al 8.3% del total de importaciones en 2007.

Figura 12. Origen de las importaciones



Fuentes: DANE y cálculos ANIF

7.1.1.5 Año 2008. A lo largo del 2008, las empresas de la cadena textil y de confecciones afrontaron una de las coyunturas económicas más difíciles de las que se tenga memoria: El peso colombiano se encontraba fuertemente revaluado frente a la divisa norteamericana, los Estados Unidos y la Unión Europea permitieron la libre entrada de textiles y confecciones chinas a sus mercados como parte del “Acuerdo Multifibras”³, la crisis política entre Colombia y Venezuela amenazó con volverse una crisis comercial de grandes proporciones y el contrabando de textiles y prendas de vestir provenientes del Este Asiático alcanzó dimensiones desconocidas, llegando a poner en entredicho a más de una empresa con amplia trayectoria en Colombia.

³ A raíz de los obstáculos que se presentaban para el libre comercio tales como, los contingentes que mantuvieron los países desarrollados en relación a los textiles y el vestido, se dio el Acuerdo Multifibras (AMF), en 1974, bajo el auspicio del GATT y bajo la presión de los países con alto desarrollo, que permitió a los gobiernos de estos países, imponer unilateralmente regímenes de cuotas de importación los países productores, combinado con tarifas arancelarias, para hacer frente, explícitamente, a la competencia de los productores exportadores del pacífico asiático.
http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho_economico/estudiantes.htm

Según cifras divulgadas por el DANE en su última Muestra Mensual Manufacturera, la producción textil colombiana presentó una disminución del 19.44% frente al mismo mes del año anterior, igualmente las prendas de vestir y confecciones registraron una caída del 11.26%. En cuanto a los niveles de ventas, la producción textil presentó una disminución del 10.99% frente al mismo mes del año anterior, las prendas de vestir y confecciones registraron una caída del 1.47%.

Hasta agosto de 2008 Colombia registraba exportaciones de confecciones por el valor de US\$700 millones, e importaciones por el valor de US\$120 millones, de manera que el sector contaba con un superávit en la balanza comercial cercana a los US\$580 millones durante los primeros ocho meses del año, según cifras preliminares del DANE.

Igualmente se observó que este sector sintió las consecuencias de la desaceleración en la actividad económica, puesto que se registró una disminución en el empleo del 9.11% frente al mismo mes del año anterior, pero a pesar de las dificultades, los confeccionistas colombianos lograron aumentar sus ventas durante el último año.

7.1.1.6 Diagnóstico de la estructura actual. Lo que va corrido del año 2009 ha sido difícil para los productores textiles colombianos como consecuencia de la crisis financiera que se originó en los Estados Unidos y que ya comenzó a sentirse en Venezuela, el más importante socio comercial de Colombia en estos momentos.

En cuanto al sector de las confecciones, cabe mencionar que muchos confeccionistas colombianos se están viendo obligados a reestructurar sus negocios para poder hacer frente a la nueva competencia que llegó al país de la mano de empresas del segmento de moda masculina como Austin Reed, Hermenegildo Zegna, Guy Laroche, Louis Feraud, Givenchi e Yves San Laurent entre otros; así como, hacer frente a la entrada al país de prendas íntimas de China, la disminución en el ritmo de la actividad económica nacional, la no aprobación del TLC con los Estados Unidos y la respectiva desaceleración y recesión de los más importantes clientes del país: Venezuela y los Estados Unidos. De todas formas y a pesar de las dificultades, se espera que el sector continúe creciendo a un buen ritmo y sigan aumentando sus exportaciones, tal y como ha venido ocurriendo durante los últimos años.

En cuanto al mercado interno, hay dos hechos que merecen ser destacados: El primero es que a pesar de la difícil coyuntura por la que ha venido atravesando el sector, varios inversionistas internacionales han comenzado a explorar nuestro país y han decidido realizar fusiones con empresas del sector de las confecciones, o bien adquirir empresas colombianas para posicionarse en los mercados andino y

de los Estados Unidos; comportamiento que muy seguramente le permitirá a muchas empresas volver a salir a flote. El segundo, es que dada la recesión en los Estados Unidos, cabe esperar que comience a llegar al país una mayor cantidad de textiles y confecciones de la China y de la India, a menores precios fruto del contrabando, situación que obliga a las empresas de la cadena a estar muy bien preparadas frente a la mayor competencia que se avecina, puesto que en caso de no hacerlo se verán obligadas a salir del mercado.

El Gobierno Nacional y las agremiaciones se están preocupando por atenuar los efectos de la caída de las exportaciones avanzando en proyectos que estimulen la innovación en la industria, con los que beneficiaran cerca de 300 firmas antioqueñas.

Durante la asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se firmaron o renovaron algunas de estas iniciativas, como la aprobación de una plataforma de innovación, que contará con recursos del organismo multilateral y de la Alcaldía de Medellín, y la ratificación del convenio de cooperación Medellín – Milán – Moda para propiciar el desarrollo y la sostenibilidad del sector.

Los recursos que entregó el BID y la administración de Medellín, se destinarán al fortalecimiento del sector, a la capacitación de los empresarios y a la consolidación de estadísticas que brinden un panorama concreto de esta industria en el país.

La plataforma se ejecutará en 36 meses y empezará en Antioquia, aunque, en tres años, se puede implementar en otras zonas del país.

El convenio entre la Alcaldía de Milán (Italia) e Inexmoda, busca establecer marcos de cooperación para que las compañías colombianas aprendan de la experticia de las agremiaciones y firmas italianas y se actualicen para ofrecer una propuesta innovadora y de vanguardia.

La directora del clúster⁴ Textil – Confección de Medellín, Luz Eugenia Botero⁵, dice que con los convenios se trabajará en cuatro aspectos principales: promover la cultura e integración entre las compañías, fomentar la investigación en las empresas del sector, instalar el observatorio que provea cifras y datos actualizados sobre la industria y mejorar la comercialización de los productos, a través de la exploración de mercados.

⁴ De acuerdo con el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias.

⁵ Avanzan programas de apoyo al sector textil-confección.

http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=237

Según la ejecutiva, con estos proyectos se beneficiarán entre 200 y 300 pequeñas y medianas empresas, que recibirán capacitación para que su presencia en el mercado sea más fuerte. “La idea es que las compañías identifiquen e implementen un valor agregado, que es el que finalmente las ayudará a mejorar sus ventas”.

7.1.1.7 Desarrollo tecnológico e industrial del sector. El sector de las confecciones en Colombia, ha sido usuario pero no creador de tecnología, situación que está evolucionando, pues algunas empresas del sector se han convertido en generadoras importantes de nuevas tecnologías, mediante el desarrollo de nuevos materiales y tecnologías más eficientes del procesamiento de las confecciones, lo que permite obtener productos de valor agregado para aplicaciones en sectores múltiples, tales como:

El Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia, CIDETEXCO y Colciencias, han desarrollado un programa estratégico para beneficiar pequeñas y medianas empresas de la industria de la confección orientando al proceso de incorporación de tecnologías, como la de punta que ofrece la compañía canadiense PAD SYSTEM, líder en soluciones integradas CAD/CAM⁶.

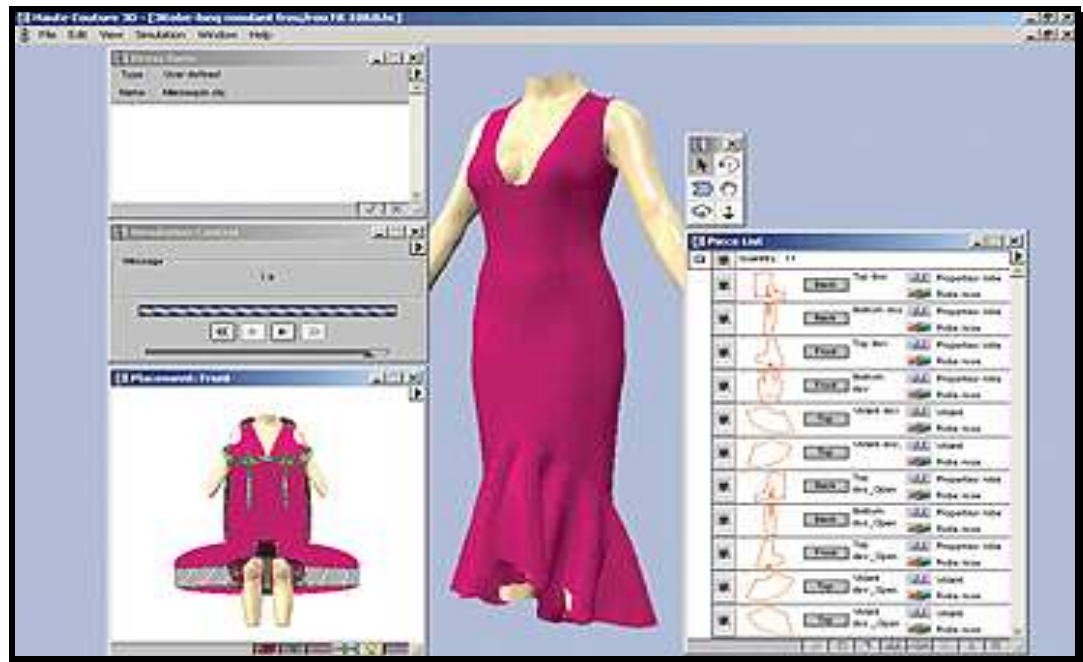
- Esta tecnología es utilizada para la gestión del diseño y desarrollo de productos, patronaje, escalado de tallas, patronales sobre medidas, simulación virtual de prendas en 3D y generación automática e interactiva de trazos o marcadas para el corte industrial.

La tecnología CAD impacta a las empresas beneficiarias así:

- Aumenta el potencial creativo en el diseño
- Ahorra tiempo en el diseño de prendas
- Agiliza la obtención del patronaje y escalado eliminando los tradicionales patrones en cartón.
- Eleva significativamente la calidad del producto al estandarizar los escalados y la precisión de los trazos.
- Optimiza el tejido y los tiempos de elaboración de trazos para corte.

⁶ Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing) Diseño asistido por computador/Fabricación asistida por computador.
<http://www.mastermagazine.info/termino/4144.php>

Figura 13. Tecnología CAD



- CIDETEXCO con la Cámara de Comercio de Bogotá y Colciencias ha realizado un convenio para beneficiar 10 empresas en la región Bogotá/Cundinamarca. Se trata de un modelo gerencial para la gestión del desarrollo de producto y la tecnología informática Product Partner, adelantada por el centro de investigación y desarrollo tecnológico textil confección de Colombia, cuyo objetivo central es contribuir al cierre de brechas tecnológicas.

La implantación de este modelo desarrolla capacidades gerenciales en la empresa para:

- ⇒ Definir el perfil de su consumidor objetivo
- ⇒ Definir líneas de productos
- ⇒ Estructurar el portafolio de productos
- ⇒ Generar pronóstico de ventas por líneas
- ⇒ Orientar el desarrollo de productos según necesidades del consumidor
- ⇒ Manejar la tecnología Product Partner

La tecnología Product Partner posee las siguientes características:

- Gestión de líneas de productos soportando el modelo de segmentación del consumidor.
- Gestión de productos, incluyendo características específicas de las referencias.
- Gestión de colecciones, incluyendo calendario de actividades de planeación, diseño y elaboración de la colección.

- Manual del producto, incluyendo proceso de elaboración.
- Pronóstico de ventas por líneas, basado en los comportamientos históricos.
- Comportamiento de referencias por línea.

El proyecto se orienta a desarrollar los nuevos requerimientos del mercado y del producto para ser exitosos.

- Otro convenio celebrado por CIDETEXCO y Colciencias ha sido la creación de un programa estratégico cuyo objetivo es consolidar, masificar y socializar el modelo gerencial Product Partner y PAD System Technologies que permitirá a las empresas Pymes de la confección de Colombia crear sus productos más eficazmente, en menor tiempo, con menores costos y con mayor asertividad.

Este proyecto esta alineado con los objetivos estratégicos de CIDETEXCO para contribuir a la internacionalización de las empresas de la industria de la confección de Colombia.

Igualmente dentro de la industria de las confecciones se encuentra, diferentes empresas que importan máquinas que elevan la productividad y eficiencia de las empresas del sector, tales como:

- PROCOSTURA DEL VALLE S.A. la cual es una empresa colombiana con 13 años de experiencia que le aporta tecnología de vanguardia a los mercados de la costura y de la confección. Dentro de su portafolio de productos comercializa entre otros: software para el diseño, patronaje, escalado y trazo; soluciones para la optimización de salas de corte; máquinas de tendido y corte de última generación; máquinas de costura para la industria de la confección; máquinas para bordado; máquinas para estampación; máquinas para corte por láser; software de gestión de colecciones y de plantas de producción, etc.

Son distribuidores exclusivos de marcas líderes en la fabricación de soluciones tecnológicas de punta a nivel mundial, como BARUDAN, LECTRA, CAD CAM, EQUIPOS DE COSTURA E INSUMOS REPRESENTADOS POR CASA DIAZ, tales como: BROTHER, EASTMAN, GMI, HASHIMA, JAM y LUNAPRESS.

Figura 14. Máquinas multi-cabezales⁷



- AMEXI S.A., Distribuidora del país, ubicada en Bogotá, con exclusividad de marcas como SIRUBA, VANNY, TAKING SPECIAL, Bordadoras Industriales SWF, PLOTTER ALGOTEX y SOFTWARE PADSYSYSTEM.
- DACOLSA LTDA, Representantes exclusivos para Colombia de Durkopp Adler, Vibemac, Macpi, y Melco. Traducido en tecnología de punta para la confección, con mucha rapidez y alta calidad en el trabajo terminado de la prenda.
- Representaciones Thin E.U, ubicada también en Bogotá, D.C.

7.1.2 Análisis del mercado. Santiago de Cali es una ciudad de oportunidades, pues tiene uno de los costos más bajos del comercio exterior por su proximidad al Pacífico, los cuales se ubican por debajo del promedio de América Latina y de los países desarrollados. Además, el clima de negocios ha facilitado la constitución de empresas con aumento del 16% entre los años 2005 y 2007. También, es el lugar que más facilidad ofrece para hacer negocios, entre las 4 principales ciudades de Colombia, según el Banco Mundial.

En la ciudad hay un promedio de 162 empresas y 3000 talleres dedicados a la confección, los cuales conforman la fuerza de mercado, bajo la cual se mueve la producción con el sello “MADE IN CALI”. Pero a pesar de esta cantidad de negocios, se observa que los productos que ofrecen son en su gran mayoría de tejido de punto, como lycras y franelas, y las pocas empresas que están produciendo las blusas camiseras las ofrecen a precios muy altos o de baja

⁷ máquinas multi-cabezales de bordado más rápidas disponibles en el mercado. Proporciona bordados de alta complejidad, a gran velocidad. 15 agujas – Hasta 1000 x 350/350 de área de bordado – 1000 puntadas por minuto.

calidad como algunas que son importadas de China o Asia. A raíz de esto, surge la oportunidad de entrar al mercado de las confecciones con nuestra marca DISEÑOS SILUETAS, puesto que la demanda es amplia y se pueden obtener buenos ingresos, pues como se verá, a pesar que existen sustitutos, hay clientes exigentes que requieren de productos que ofrezcan calidad y precios módicos y así generar sentido de pertenencia por la industria local y no preferir competencia desleal, como viene ocurriendo con la industria de países asiáticos.

El mercado potencial son mujeres de edades entre 25 y 50 años, las cuales trabajan en oficinas y requieren estar bien presentadas por su tipo de ocupación, devengando un salario promedio entre dos y tres salarios mínimos mensuales legal.

El consumo de este mercado es permanente, porque no se maneja la moda, es por esto que, el producto se vende durante todas las épocas del año, es decir, son prendas que no requieren de fechas especiales para su uso, puesto que se pueden utilizar tanto para ir al trabajo como para cualquier evento social que exija estar bien presentada.

7.1.2.1 Mercado objetivo. El mercado objetivo está determinado por 2495 mujeres cuyas edades están entre 25 y 50 años, las cuales laboran en 233 empresas como inmobiliarias, agencias de seguros y entidades de educación superior de la ciudad de Santiago de Cali, devengando mensualmente un salario promedio entre \$900.000 y \$1.500.000, y además por su trabajo, tienen la necesidad de verse formales y elegantes.

De acuerdo a la capacidad de producción de DISEÑOS SILUETAS, se tomará de este mercado un 58%, al que serán dirigidos los esfuerzos y estrategias de mercadeo.

7.1.2.2 Justificación del mercado objetivo. Se escogió este mercado porque se tiene cercanía con algunas empleadas de las instituciones de educación superior, inmobiliarias y aseguradoras. Por lo tanto, se ha observado que la mayoría de las mujeres que trabajan en este tipo de empresas, prefieren verse vestidas de manera elegante, con un toque de informalidad. Además, cuentan con ingresos entre \$900.000 y \$1.500.000, permitiéndoles adquirir las blusas camiseras.

7.1.2.3 Estimación del mercado potencial. Para estimar el mercado potencial de Diseños Siluetas se deben tener en cuenta los siguientes datos:

- 433.945, que es el total de las mujeres en edades de 25 a 50 años en la ciudad de Cali.
- Según la investigación de mercados que se realizó, ésta mostró que el 72% de las mujeres que trabajan en oficinas, no usaban uniformes, por lo tanto, podrían ser potenciales compradoras.
- El 54% de las mujeres están interesadas en realizar la compra, según la encuesta aplicada.

⇒ Mercado potencial= $433.945 \times 0,72 = 288.000$ mujeres

⇒ Mercado potencial= $288.000 \times 0,54 = 155.520$ mujeres

⇒ Mercado potencial= $155.520 \times 0.07 = 10.886$.

⇒ Mercado potencial= $155.520 - 10.886.4 = 144.633.6$

⇒ Mercado potencial= 144.634 mujeres

7.1.2.4 Segmento del mercado. El segmento del mercado de Diseños Siluetas son mujeres con un rango de edad entre 25 y 50 años, devengando un salario mensual entre \$900.000 y \$1.500.000, las cuales laboran en 233 empresas, distribuidas así:

Tabla 4. Distribución empresas del segmento objetivo

EMPRESA	NUMERO EMPRESAS	PROMEDIO MUJERES	POTENCIAL PROMEDIO
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	23	30	690
INMOBILIARIAS	125	9	1125
AGENCIAS DE SEGUROS	85	8	680
TOTAL	233		2.495

Para segmentar el mercado se tuvo en cuenta algunas variables demográficas y geográficas, tales como:

- **Demográficas**

⇒ Sexo: El producto va dirigido solamente a mujeres.

⇒ Edad: Las consumidoras del producto serán mujeres en edades entre 25 y 50 años, porque la investigación de mercados que se realizó arrojó en sus resultados que este es el rango de edad que más utiliza este tipo de prenda de vestir.

⇒ Ingresos: Este tipo de producto va dirigido especialmente a consumidoras que devengan más de dos salarios mínimos legales, pues les permite hacer la compra.

⇒ Ocupación: Las blusas van dirigidas a mujeres que trabajan en oficinas, por que requieren de una presentación acorde con sus labores.

- **Geográficas**

⇒ Ubicación: El producto va dirigido a las mujeres de la ciudad de Santiago de Cali.

7.1.2.5 Estimación del segmento. Para estimar el segmento del mercado se escogieron 2495 mujeres, ubicadas en algunas empresas de la ciudad de Cali, de las cuales se atenderá el 58 %, pues la capacidad de producción mensual de Diseños Silueta es de 1440 blusas camiseras.

El crecimiento del mercado se iniciará con la apertura de puntos de venta dentro de almacenes de cadena de la ciudad, para alcanzar en un año el 2% del mercado total. Además, se espera llegar en dos años a ciudades cercanas como Palmira y Tulúa.

7.1.2.6 Estimación de la demanda potencial. Al analizar la demanda se encontró una aproximación del tamaño del mercado y de las ventas que puede generar Diseños Siluetas. Por lo tanto, se deberá tener en cuenta:

- Mercado objetivo: 2495 mujeres
- Participación de la empresa en el mercado objetivo: 58%
- Precio promedio de la blusa camisera: \$50.000
- Meses: 12

$$2495 * 0,58 * 50.000 * 12 = \$ 868.260.000 \quad \text{promedio de ventas anuales}$$

7.1.3 Análisis del consumidor. Actualmente las empresas se enfrentan a mercados cada vez más cambiantes e impredecibles, en virtud de un conjunto de factores relacionados con la apertura a productos extranjeros, la competencia creciente y los cambios bruscos en la aceptación de nuevas tecnologías y nuevos productos.

La única forma en la que la empresa puede responder a estos retos es adaptar todo su potencia productivo y estratégico a las características, necesidades y expectativas de los consumidores, pues estos cada vez más, controlan y determinan las posibilidades de crecimiento y permanencia de la empresa dentro del mercado. Este poder del consumidor es el que obliga a conseguir y usar información acerca de su comportamiento, dando origen a estrategias de mercados e indicadores para satisfacer sus necesidades.

Para DISEÑOS SILUETAS, es de vital importancia conocer factores que le permitan llegar a los consumidores y ofrecerles un producto innovador y de alta calidad, como lo son las blusas camiseras.

7.1.3.1 Perfil del consumidor. Según la investigación de mercados el perfil del consumidor, son mujeres que se encuentran en un rango de edad entre 25 y 50 años, que laboran en oficinas, requiriendo verse bien presentadas, devengando un promedio de salario mensual entre \$900.000 y \$1.250.000.

7.1.3.2 Localización del segmento. El producto se dirigirá a mujeres que se encuentren vinculadas a instituciones de educación superior, inmobiliarias y agencias de seguros de la ciudad de Cali.

7.1.3.3 Elementos que influyen en la compra. De acuerdo con los resultados de la investigación, los elementos de mayor incidencia en la compra son: calidad, diseño, gusto, precio y el terminado de las blusas camiseras. En cuanto a la frecuencia de compra, el consumidor podrá adquirir 1 blusa cada mes.

7.1.3.4 Aceptación del producto. Las interesadas en este tipo de prendas argumentan su preferencia por este producto, pues son prendas elaboradas en telas elásticas y algodónadas, lo cual brinda frescura y comodidad. Igualmente, los colores que se manejan juegan un papel importante en la aceptación del producto, pues se trata de llevar al mercado colores tradicionales sin olvidar los colores de moda y de la misma manera, se ofrece creatividad e innovación en sus diseños.

Otro elemento que Diseños Siluetas ofrece es el tallaje personalizado, porque las tallas tradicionales no se ajustan al cuerpo de algunas mujeres.

El 46% de las mujeres no mostraron interés en este tipo de producto, debido a que le dan poca importancia a la presentación personal a pesar de laborar en oficinas, o porque no disponen de capacidad de compra para adquirir estas blusas.

7.1.3.5 Factores que pueden afectar el consumo. El consumo puede verse afectado por la recesión económica del país, por baja calidad en telas, insumos y confección. Diseños Siluetas estará velando por tener una excelente calidad en sus productos.

7.1.3.6 Tendencias de consumo. En cuanto a las tendencias de consumo se puede observar que el comprador del siglo XXI se ha vuelto más exigente, requiriendo calidad y precio competitivo que se ajusten a su concepto o imagen personal.

7.1.4 Análisis de la competencia. El objetivo de analizar la competencia es identificar los competidores y evaluar sus respectivas fortalezas y debilidades. Al conocer las acciones de éstos, se comprenderá mejor qué productos o servicios se deben ofrecer, cómo se pueden comercializar de manera efectiva y cómo posicionar la empresa.

7.1.4.1 Identificación de principales participantes. Los principales competidores de Diseños Siluetas son Creaciones Chazari S.A. Yorma, Jineth, Creaciones Caipirinha, los cuales elaboran productos iguales. No obstante, en la localidad se encuentran un sin número de unidades de producción, que vale la pena considerar, teniendo en cuenta que son competidores indirectos, que hacen disminuir la participación en el mercado.

La competencia de DISEÑOS SILUETAS, son empresas posicionadas que ofrecen productos que están tratando de satisfacer la misma necesidad de los clientes, en este caso la línea de blusas formales para dama.

Es importante analizar los tres competidores más fuertes que Diseños Siluetas tiene actualmente, para lo cual se realizó un análisis.

Tabla 5. Precios promedio por empresa

EMPRESA	PRECIOS PROMEDIO BLUSAS
Diseños Siluetas	\$45.000 y \$ 55.000
Creaciones Yorma	\$45.000 y \$ 70.000
Creaciones Caipirihna	\$50.000 y \$ 90.000
Creaciones Chazari	\$50.000 y \$155.000

Después de identificar y evaluar a los competidores más importantes del sector en la ciudad de Cali, la empresa Diseños Siluetas, manejará precios por debajo de sus fuertes competidores para ingresar al mercado, lo cual permitirá que los clientes prefieran estas blusas camiseras, porque las conseguirán a más bajo precio, con igual o mejor calidad y diseño. Luego, aproximadamente en seis meses se incrementará el precio para igualar la competencia, con el fin de estabilizar el mercado.

El costo del producto es bajo, permite una buena utilidad, pues los materiales podrán ser comprados a precios de mayoristas por adquisición de altos volúmenes.

Actualmente, el consumidor ve la competencia como su única opción por ser líderes, pero aún no han encontrado variedad en diseños, con precios módicos, porque son pocos los que se dedican a trabajar este tipo de blusas. Los clientes están sujetos a las empresas que quieran ofrecer este tipo de producto, razón por la cual podrán comparar con las mencionadas empresas competidoras del sector y conocer sus debilidades, fortalezas y oportunidades que tienen actualmente en el mercado.

Analizando la posición del producto frente a la competencia, se puede resaltar que estos manejan productos con precios más altos; el tallaje es general y DISEÑOS SILUETAS para su control de inventarios y costos lo maneja, de acuerdo con la necesidad del cliente, cuenta con la capacidad de ajustarse a los requerimientos de este, como en el caso de la talla personalizada.

7.1.4.2 Análisis de empresas competidoras. Se han seleccionado los principales competidores como:

Tabla 6. Empresas competidoras

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN
CREACIONES CHAZARI S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa tiene 18 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional, produce, diseña y comercializa prendas de vestir para dama de buena calidad. • En Cali, tres de los puntos venden ropa Outlet. • Tiene 5 representantes de ventas que atienden las zonas de Antioquia y Santanderes, Cundinamarca, Meta y Caquetá, Tolima y Huila, Costa Atlántica, Valle del Cauca, Cauca y Nariño. • Este competidor tiene un alto poder financiero. 	<p>La oficina principal está ubicada en la calle 9 No. 20-67, de la ciudad de Cali.</p> <p>Cuenta con diferentes puntos de venta en Cali y Tulúa.</p>
CREACIONES CAIPIRINHA	<ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa se dedica a la fabricación de ropa para dama • el canal de distribución que utilizan son puntos de ventas en los Almacenes la 14. • Las telas que utilizan no son elásticas, por lo tanto la mayoría de sus prendas no se ajustan a todos los cuerpos. • La calidad del producto no cumple con las expectativas del cliente. 	<p>La fábrica y punto de venta se encuentran en la Carrera 22 No. 9-09 Piso 2, de la ciudad de Cali.</p>
CREACIONES YORMA	<ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa lleva 20 años en el mercado, es pequeña y se dedica al diseño y confección de blusas camiseras, lo que quiere decir que se ha conformado con la producción de un solo producto. • La calidad es buena, y los diseños son variados, por lo tanto, esta empresa es la que más se asemeja a DISEÑOS SILUETAS 	<p>Está ubicada en la calle 48 No. 10-21 de la ciudad de Cali.</p>

7.1.4.3 Relación de agremiaciones existentes. Las agremiaciones existentes en el sector de las confecciones son:

Tabla 7. Agremiaciones existentes en el sector de la confección

NOMBRE	FUNCIÓN
CIDETEXCO Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia	-Entidad de apoyo tecnológico para la internacionalización de las empresas del sector fibras textil confección de Colombia. -Cuenta con una gran fortaleza, representada en la integración de recursos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico en las empresas colombianas.
ACOTEXMODA Agremiación Colombiana de la Industria Textil y la Moda	-Nació en Cali, para la comercialización de productos y servicios de la pequeña y mediana empresa, pymes colombianas, en el mercado local así como, la alternativa real para la diversificación de mercados a nivel internacional. -Es la solución efectiva ó soporte para que las Pymes colombianas, de manera integral compitan en el mercado con productos y servicios made in Colombia, "hecho en Colombia".
ANALDEX Asociación Nacional de Exportadores.	-Su objetivo es fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional, promover la imagen de Colombia en el exterior, y apoyar el diseño y la ejecución de políticas de exportación de corto, mediano y largo plazo. -Asesora a los empresarios para que las exportaciones sean un mejor negocio y ayuda en la definición de estrategias de comercio exterior. -Incentiva la cultura exportadora y la competitividad por medio de la realización de talleres.
ANDI Asociación	-Es el gremio empresarial más importante de Colombia, teniendo como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. -Está integrado por un porcentaje significativo de

Nacional de Empresarios de Colombia.	empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros.
FENALCO Federación Nacional de Comerciantes	<p>-Es una entidad gremial, de carácter civil y privado, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país.</p> <p>-Actúa de acuerdo con las leyes colombianas, siendo su finalidad la de promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios, y velar porque la actividad comercial continúe desempeñando en el futuro la función social, política y económica que corresponde.</p> <p>-Orienta, representa y protege los intereses del comercio; para ello propugna el progreso del país, el bienestar del consumidor y el mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos.</p>
ACOPI Asociación Colombiana de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	<p>-Agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.</p> <p>-Como entidad gremial de carácter nacional, ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas, no sólo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminados a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los órdenes nacional e internacional.</p> <p>-Es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.</p>

7.1.4.4 Costo del producto. El costo de las blusas camiseras se puede observar por cada referencia en la tabla siguiente:

Tabla 8. Costo variable

COSTOS VARIABLES				
Línea 1	Costo Materiales CVUM 2	Costos Indirectos CIFv 3	Costo Trabajadores CMOD 4	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
REF YAMILETH	\$ 5,656	\$ 20,090	\$ 7,018	\$ 32,764
REF MILENA	\$ 6,527	\$ 19,534	\$ 7,018	\$ 33,079
REF. CATALINA	\$ 8,457	\$ 21,704	\$ 7,018	\$ 37,179
REF. STELLA	\$ 8,899	\$ 22,324	\$ 7,018	\$ 38,241
REF ESMERALDA	\$ 9,396	\$ 30,694	\$ 7,018	\$ 47,108

7.1.4.5 Productos sustitutos. Los posibles productos sustitutos de DISEÑOS SILUETAS, son blusas en tejido de punto, en lycra y blusas sencillas, estas pueden encontrarse en:

- Fanker
- Ozono
- Queso
- Geff
- Potasio
- Azúcar

7.2. ESTRATEGIA DE MERCADO

La estrategia de mercadeo es la unión de muchos factores externos e internos a los cuales hay que darles valor para lograr los objetivos propuestos, para ello la empresa debe responder los siguientes interrogantes:

- ¿Qué vender?. Definir claramente el Producto y/o Servicio con todas sus características.
- ¿Cuánto vender?. Establecer claramente las metas de ventas
- ¿Cómo vender?. Estandarizar la manera de vender el producto
- ¿A quién vendérselo?. Definir el segmento del mercado al que está dirigido el producto.

7.2.1 Concepto del producto. Es cualquier ofrecimiento que tenga la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, y que para ello, pueda atraer la atención del público objetivo para ser adquirido, usado o consumido. Un producto, puede ser un bien tangible, un servicio, una idea, una persona, un evento, una experiencia, un lugar, una organización, una información o una propiedad.

7.2.1.1 Descripción básica. El producto que se ofrece es una prenda de vestir para damas. Son blusas camiseras con variados diseños, confeccionadas en su mayoría en popelina elástica cuya base es el algodón; de igual manera, se utilizan hilos, hilazas, botones, cierres, cintas, bordados, broches, lazos, prendedores, hebillas, en general, todo lo que se requiera para producir una prenda elegante y de óptima calidad, pues su uso es ropa de tipo formal.

Las blusas se diferencian por referencias, las cuales son nombres de mujeres, como por ejemplo: Yamileth, Milena, Catalina, Esmeralda Y Stella. Estas se encuentran en variados colores, preferiblemente en los tonos pastel como habano, blanco, azul claro, rosado, amarillo, verde aguamarina, azul aguamarina, etc.

Figura 15. Diseños Siluetas



Ref: Catalina



Ref: Milena

7.2.1.2 Especificaciones o características. El producto debe ser elaborado con las medidas exigidas por la empresa, de acuerdo con las especificaciones de las fichas técnicas, una vez se haya diseñado el modelo.

La prenda lleva una etiqueta con las instrucciones que se deben tener en cuenta en el cuidado con este tipo de ropa, para evitar que el cliente tenga inconvenientes con el producto.

- No usar detergentes
- No usar blanqueador
- Secar a la sombra
- No dejar en remojo
- Planchar a baja temperatura

Las prendas tienen un tiempo de garantía de tres meses por cualquier imperfección de fábrica, ya sea por defectos en la tela o de los insumos, razón por la cual, se cambia el producto o se devuelve el total del dinero.

La calidad del producto se consigue desde la adquisición de los materiales requeridos para tal fin, como las telas y los insumos; se hace seguimiento en la elaboración de las prendas y en el terminado de las mismas; se presta un excelente servicio al cliente, donde se conjugan el cumplimiento, eficiencia, precios módicos, atención a sugerencias y entrega del producto a domicilio, entre otros.

7.2.1.3 Uso del producto. Este producto suple una necesidad básica del ser humano como es el vestir, y como beneficio adicional ofrece comodidad, versatilidad, elegancia y variedad en diseños y colores de acuerdo con los requerimientos de los clientes, aun los más exigentes.

7.2.1.4 Empaque y embalaje. El embalaje que se utiliza para la venta a domicilio son las bolsas transparentes, y para llevarlos a los puntos de venta se usan cajas de cartón medianas para organizarlas, pues lo que se pretende es proporcionarle al producto la protección para soportar los riesgos durante el almacenamiento, transporte y distribución.

7.2.1.5 Fortalezas del producto. Las prendas se destacan por:

- Variedad en los diseños
- Variedad de colores
- Calidad del producto
- Precios competitivos en el mercado

7.2.1.6 Debilidades del producto. Teniendo en cuenta que la totalidad de las prendas de DISEÑOS SILUETAS se elaboran en popelina spandex, las debilidades que el producto presenta son:

- Planchar la prenda cada vez que se va a usar, pues la tela que se utiliza se arruga fácilmente.

7.2.1.7 Marquilla. La blusa llevará una marquilla pequeña de color negro con letras blancas, con el nombre Siluetas, ubicada en la base del cuello de la prenda, y a un lado de la marquilla se le colocará la talla respectiva.



7.2.2 Marketing mix. Se debe utilizar las distintas acciones del mercadeo para el logro de los objetivos de venta de un producto. Por lo tanto corresponde diseñar una estrategia, en la cual se utilicen las cuatro variables controlables (precio, producto, plaza, promoción, servicio, comunicación) que una organización regule para obtener ventas efectivas.

7.2.2.1 Estrategia de producto.

- **Marca del producto.** El objetivo de la marca SILUETAS, es proporcionar constantemente a los compradores una serie específica de características, beneficios o servicios, denominados como los atributos del producto anteriormente mencionado.

SILUETAS, es una nueva marca que va a penetrar en el mercado, por lo tanto, debe tener como objetivo de mercadeo que la marca alcance un grado de lealtad bastante alto, una conciencia del nombre, calidad percibida y una diferenciación de exclusividad de diseños.

Figura 16. Marca



- **Innovación.** La estrategia que se utilizará para la elaboración de las blusas camiseras será la creatividad en los diseños, con alforzas, preses, boleros, encajes, cintas, cortes, pellizcos, los cuales serán propios de la empresa, teniendo muy presente la optima calidad en la materia prima e insumos que se usarán para la fabricación del producto.

- **Tallaje personalizado.** El tallaje personalizado se constituye en otra estrategia, pues esto hace que exista una diferenciación frente a la competencia, además se logra ajustar la prenda a todo tipo de cuerpos, causando satisfacción y comodidad en el cliente.

7.2.2.2 Estrategia de distribución. Las estrategias que se utilizarán para lograr el posicionamiento del producto son:

- Puntos de venta en Almacenes la 14, ubicados en los centros comerciales de la ciudad como Cosmocentro, Valle del Lili, Centro, Calima y Almacén Boulevard, ubicado en la avenida sexta, los cuales serán atendidos por vendedoras idóneas.

El canal será: Diseños Siluetas – punto de venta – consumidor/usuario.

- Se seguirá manejando el domicilio, en oficina o en la residencia para los clientes que lo deseen. Por lo tanto, al vendedor externo se le dará la responsabilidad directa de mantener el acercamiento con el cliente y la disposición para atenderlos y asesorarlos.
- Otro canal de distribución será la venta a intermediarios, los cuales comercializarán directamente el producto.

7.2.2.3 Estrategia de precios.

- **Política de penetración.** El precio de venta de introducción estará entre \$45.000 y \$55.000, el cual varía dependiendo del tipo de materiales usados en cada referencia. Se fijarán precios relativamente bajos, para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte del mismo.
- **Política de un solo precio.** La empresa cargará el mismo precio a todas las referencias, sin importar donde se encuentre el punto de venta, con esto se logrará que el cliente confíe en la empresa.

7.2.2.4 Estrategia de promoción.

- Reducción de precios. En algunas ocasiones se ofrecerá a los clientes un descuento del 5% y 10%, sobre el precio regular de los productos. De esta forma, habrá mayor consumo, conocimiento y lealtad a la marca.
- Los intermediarios obtendrán margen de utilidad del 25%, más un 10% de descuento si cancelan la factura a 30 días.

7.2.2.5 Estrategia de comunicación.

- **Publicidad en medios masivos de comunicación.** Se utilizará el canal Cali TV, de Visión Satélite, como medio masivo de difusión, por el alto rating de sintonía del público objetivo. La franja que se utilizará será la nocturna, pues este es el horario en que la mayoría de las damas ejecutivas pueden observar.
- Se elaborará un catálogo con las diferentes referencias de las blusas, el cual será el portafolio para la captación de nuevos clientes.
- Las prendas serán dadas a conocer en eventos de pasarela en universidades locales.

- Se participará en los diferentes expo-shows y ferias que se realicen en la ciudad y se aprovechará para ofrecer tarjetas de presentación y volantes publicitarios alusivos a la ubicación de la empresa y presentación de los productos.
- La empresa diseñará una página web, en la cual estarán todos los diseños de las blusas camiseras, pues este es un medio de comunicación que utilizan las mujeres ejecutivas, tanto en la oficina como en la casa.

7.2.2.6 Estrategia de servicio.

- **Garantía.** El producto tendrá un tiempo de garantía de tres meses después de realizada la compra por cualquier daño de fábrica, ya sea por imperfección en la tela o de los insumos, tales como: costuras imperfectas, herrajes oxidados o destiñe de tela, también en el caso que la talla adquirida no sea la que el consumidor necesita. Por estas razones, DISEÑOS SILUETAS se compromete con el cliente a hacer la reposición correspondiente del producto o si fuere necesario, a reintegrarle el dinero.
- **Servicio a domicilio.** Se visitará a los clientes en las oficinas o residencias, dependiendo de la preferencia por parte del interesado, para realizar la venta, entrega y cobro del producto.
- **Forma de pago.** Cuando la venta sea a domicilio, el pago puede ser de contado, con un descuento del 10% sobre el valor de la prenda, o a crédito pagando en dos cuotas cada 15 días, sin descuento alguno. Y en los puntos de venta el pago es de contado, pero también el cliente tiene la posibilidad de separar el producto adelantando el 20% del valor de la blusa, y luego hacer abonos hasta la cancelación total, momento en el que se hará la entrega de la mercancía.

8. ANÁLISIS TÉCNICO

8.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Figura 17. Diseños



Tabla 9. Ficha técnica del producto

EMPRESA	DISEÑOS SILUETAS
PRODUCTO	BLUSAS CAMISERAS
ELABORÓ	NUBIA TRUJILLO

PROVEEDORES	PRESENTACIONES
DACACH HERMANOS	YAMILETH
JORGE ARABIA	STELLA
DINTEL	ESMERALDA
LA VICTORIA	CATALINA
ALMACENES ROMULO	MILENA

ESPECIFICACIONES	DESCRIPCIÓN
Delantero	Camisera entallada con alforzas y botones
Posterior	Entallada con dos pisas a cada lado
TIPO DE TELA	POPELINA ESPANDEX
TIPO DE HILO	MAYOR
COLOR DE HILO	EL MISMO COLOR DE LA TELA
TIPO DE COSTURA	RECTA

TALLAS						
6	8	10	12	14	16	18

INSUMOS		
CIERRES ()	BROCHE ()	CORREA ()
HEBILLA ()	MARQUILLA ()	ATRAQUES ()
GANCHO ()	TACHES ()	BORDADOS ()
CINTAS ()	OJALES ()	ENCAJES ()
CANUTILLOS ()	BRILLANTES ()	BOTONES ()

8.2. ESTADO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN

DISEÑOS SILUETAS, está en un grupo del sector industrial, en el que la idea es impactar con estrategias de mercadeo, de esta manera poderle llegar a la sociedad para constituir una empresa y brindar mejoría a la sostenibilidad del país.

Los diseñadores pasan parte de su tiempo investigando sobre nuevos materiales y, quizá, aquí está la auténtica revolución de la moda de los últimos tiempos. La industria textil, en constante evolución, no para de inventar prendas que combaten el estrés, que inducen al sueño y que absorben las radiaciones solares.

Especialistas coinciden en que la ropa del futuro será como una segunda piel para los seres humanos. Las prendas se elaborarán con materiales muy delgados, resistentes y flexibles, y con una serie de propiedades que vayan más allá del vestir.

En el sector de la moda, como en muchos otros, los consumidores son los que marcan las pautas y el desarrollo de estos nuevos materiales responde a las exigencias y necesidades de éstos. Lo que actualmente se busca en el vestir, es que los tejidos y las prendas sean funcionales, livianos y que permitan libertad en los movimientos.

Dotar de inteligencia a la ropa es ya algo muy real. Incorporar sensores a las prendas de vestir y pequeñas computadoras que nos avisen si nuestra presión arterial es correcta o no, o si nuestra nevera está vacía y hay que ir al supermercado, ya no forma parte de las películas de ciencia-ficción. El contacto con el organismo humano convierte a la ropa en un medio perfecto para informar a su portador de todo lo que está ocurriendo en su cuerpo. Por ejemplo, podrá controlar el ritmo cardíaco o bien alertar a un diabético de que su nivel de glucosa subió de forma alarmante.

8.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso productivo es establecido mediante parámetros tales como, determinar las actividades que se requieren para la producción, realizar un diagrama de flujo de las funciones a ejecutar en la producción de las prendas, establecer tiempos para mano de obra en la confección de la prenda. Lo anterior, para obtener un producto de excelente calidad, es decir que cumpla con los requisitos del cliente.

El proceso productivo utilizado se muestra en el siguiente diagrama de flujo, el cual maneja en forma óptima las operaciones requeridas para la transformación del producto y disminuye al máximo los desplazamientos, debido al diseño adecuado de la planta, y de igual forma las inspecciones y esperas, ya que el personal realiza autocontrol en la fuente y el proceso se encuentra nivelado de modo que se evitan retenciones de los productos en proceso.

Figura 18. Operaria

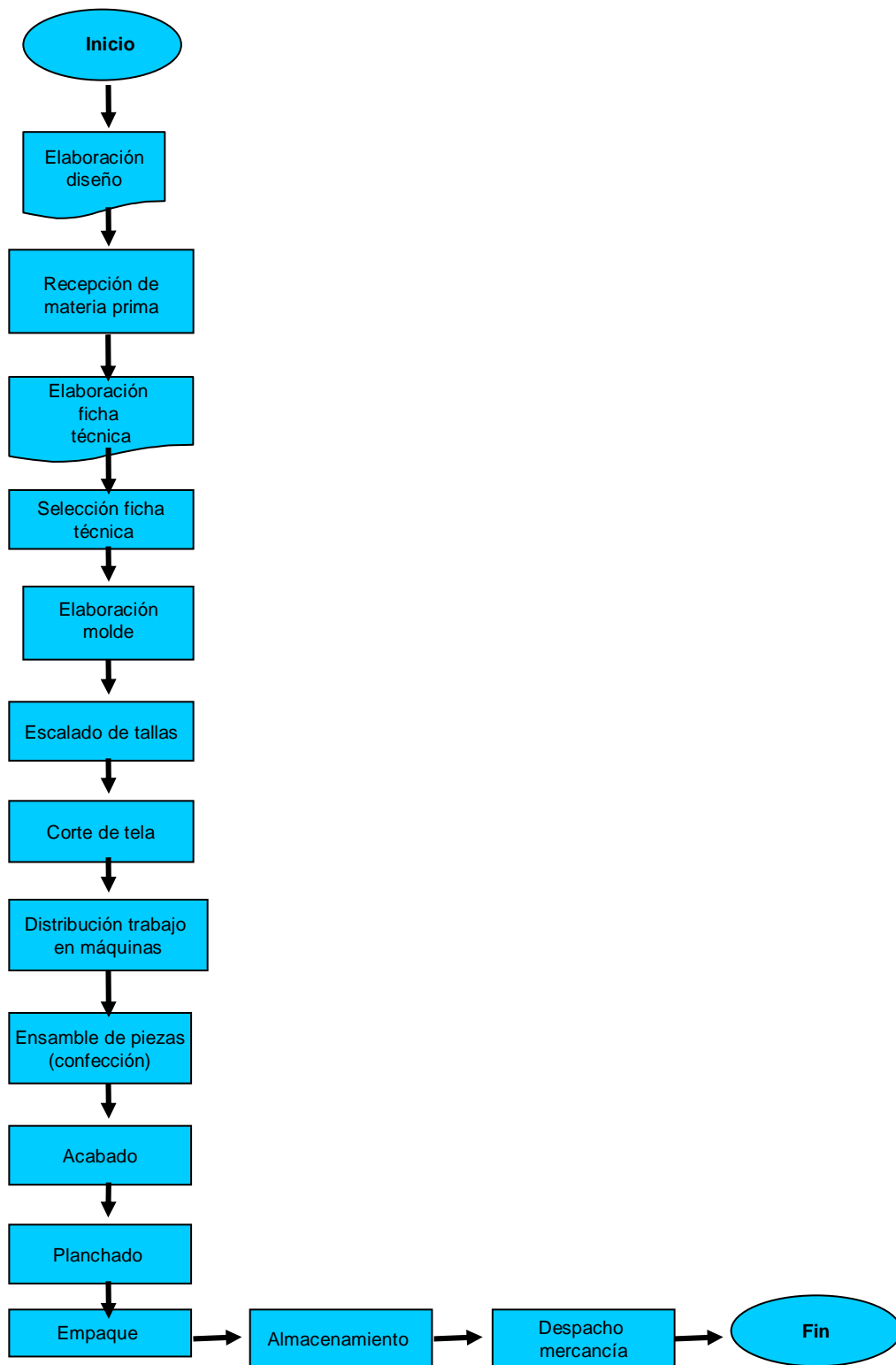


Tabla 10. Descripción del flujo del proceso

DESCRIPCION DEL FLUJO DEL PROCESO	Se inicia con una idea
	Se hace el diseño
	Se hace el molde
	Se escala en las tallas que se desee trabajar
	Se hace el corte
	Se confecciona
	Se arman las pinzas
	Se unen los cortes
	Se pega la cartera
	Se une de hombros
	Se arma el cuello
	pegar talla y marquilla
	Se pega el cuello
	Se pegan las mangas

	Se cierran costados
	Se dobladilla
	Se hacen los ojales
	Se pegan botones
	Se pule
	Se plancha
	Poner etiquetas y empacar

Figura 19. Flujograma del proceso de la confección de una blusa



8.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

8.4.1 Materias primas e insumos. Los materiales utilizados para producir las prendas constan principalmente de telas que se encuentran descritas en la ficha 100%, hilos, hilazas, botones, accesorios para decoración.

Tabla 11. Materia prima e insumos.

TELA	POPELINA SPANDEX
INSUMOS	Hilos
	Hilazas
	Entretela
	Hebillas
	Cintas
	Canutillos
	Broches
	Casquetes
	Cierres
	Encajes
	Botones
	Brillantes
	Mostacilla
	Taches
	Sujetadores
	Marquillas
	Etiqueta

8.4.2 Tecnología requerida. La empresa cuenta con la siguiente maquinaria.

8.4.2.1 Descripción de equipos y maquinaria. Se utiliza la maquinaria adecuada para el proceso productivo, como:

Tabla 12. Maquinaria

MÁQUINA	DESCRIPCIÓN
Máquina fileteadora industrial	Cose y corta a la vez creando un filete, además por su puntada de seguridad y refuerzo, proporciona resistencia a la prenda, su lubricación es automática, trabaja con tres hilazas y dos hilos. Su velocidad es 3475 revoluciones por minuto, y la capacidad de trabajo es de 24 horas.
Máquina plana industrial	Máquina de puntada recta y remate, tiene lubricación automática, la capacidad para trabajar es de 24 horas, con velocidad de 3475 revoluciones por minuto, se usa en todas las operaciones de las blusas.
Máquina bordado computarizado	Tiene un área de bordado de 13 x 18 cms, y hace 650 puntadas por minuto, viene equipada con puerto USB, recibe diseños de bordados hechos en computador, incluye 140 patrones de bordados, seis tipos de letras y 10 marcos, su pantalla es líquida, el tiempo de trabajo seguido es 6 horas.
Máquina ojaladora familiar	Su función principal es hacer ojales de manera automática, zig-zag, y pegar cierres y botones. Realiza 21 puntadas decorativas, incluye puntada de tres tiempos para ropa interior, cuenta con 7500 revoluciones, su lubricación es manual
Máquina cortadora vertical	Tiene cuchilla de 8", se utiliza en tendidos de más de 100 capas de tela sin importar el grosor de esta, su lubricación es por gravedad, cuenta con 3500 revoluciones, la capacidad para trabajar es 24 horas
Máquina Forradora	Se utiliza para pegar taches, broches y forrar en tela los botones
Cortadora mediana	Corta 40 capas de tela delgada y 20 capas de tela gruesa, la lubricación es manual, la velocidad son 1000 revoluciones por minuto, y su capacidad de trabajo es de dos horas
Cortadora banano	Corta 20 capas de telas delgadas, y 6 capas en telas gruesas, la lubricación es manual, la velocidad son 1000 revoluciones por minuto, su capacidad de trabajo es una hora.

Figura 20. Máquina fileteadora



Figura 21. Máquina plana

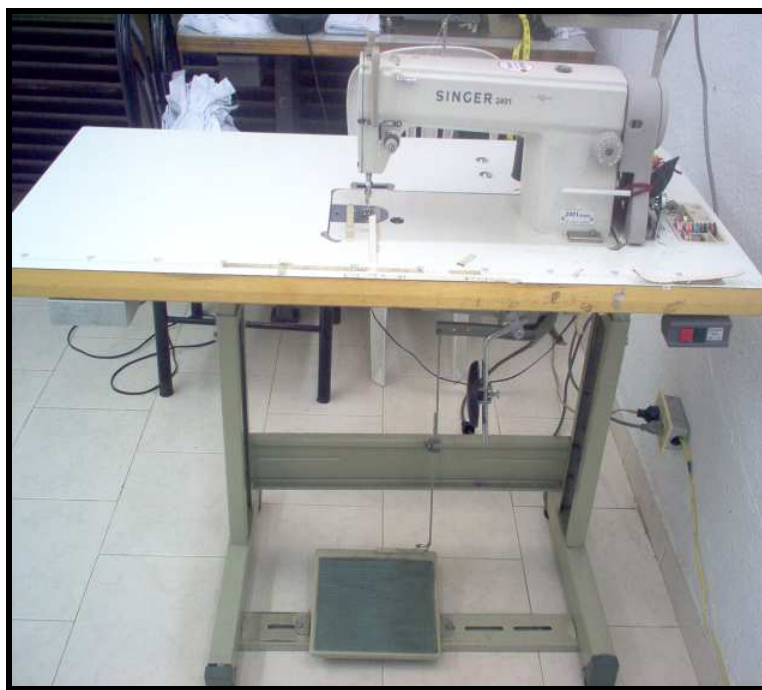


Figura 22. Máquina bordadora



Figura 23. Máquina familiar



Figura 24. Máquina forradora



Figura 25. Máquina cortadora



Figura 26. Máquina cortadora mediana

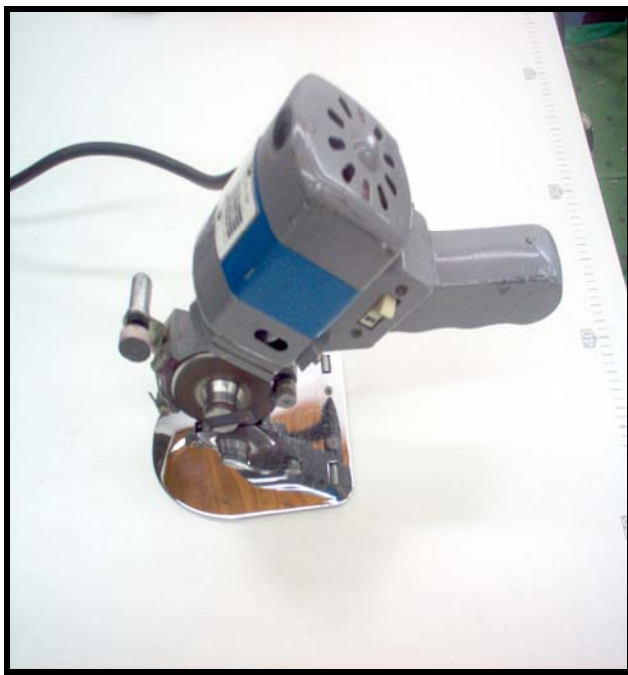


Figura 27. Máquina cortadora pequeña



Tabla 13. Equipo y herramienta

EQUIPO Y HERRAMIENTA
MANIQUIES
MESAS PEQUEÑAS
MESA PARA CORTE
JUEGO DE REGLAS
VITRINA
PLANCHA A VAPOR
PLANCHAS NORMAL
TABLEMATIC
MARCADOR
BORRADOR
PULIDORES
ABRE OJALES
PAPEL DUPLEX PARA MOLDES
TIJERAS
EXHIBIDORES DE ROPA
LAPICES
AGUJAS PARA MÁQUINA
ALFILERES
MESA PARA PLANCHAR
TIQUETEADORA

Tabla 14. Muebles de oficina

EQUIPO Y MUEBLES DE OFICINA
ESCRITORIO
SILLAS
VENTILADOR
LAMPARAS
COMPUTADOR
IMPRESORA
ESTABILIZADOR
TELEFAX
PAPELERIA
IMPLEMENTOS DE ASEO

8.4.2.2 Capacidad instalada. De acuerdo a los recursos disponibles se pueden determinar el volumen de producción que la empresa puede lograr analizándolo así:

Tabla. 15. Capacidad de trabajo

Máquinas Disponibles	Blusas/máquina Producción /día	Días Laborados	Semanas Laboradas
6	10	6	52

Capacidad instalada: 6 máquinas x 10 blusas = 60 blusas terminadas/día

Capacidad instalada: 60 blusas/día x 6 días= 360 blusas/ semana

Capacidad instalada: 360 blusas/semana x 52 semanas= 18720 blusas/año

Esto quiere decir que la capacidad instalada por año es de 18720 blusas

8.4.2.3 Mantenimiento. El mantenimiento de las máquinas se realiza en forma preventiva, utilizando un programa desarrollado específicamente para este fin, el cual consiste en revisar y limpiar la maquinaria cada 6 meses como mínimo, para optimizar su labor pues es de vital importancia, con el fin de evitar interrupciones o detenimientos en la producción. Dicho mantenimiento será realizado por Singer y Brother, los cuales son proveedores que garantizan calidad en su servicio.

8.4.3 Situación tecnológica de la empresa. La situación tecnológica de DISEÑOS SILUETAS, está conformada así:

8.4.3.1 Necesidades técnicas y tecnológicas. La parte técnica será apoyada por los proveedores de la maquinaria y por técnicos especializados en reparación y mantenimiento de maquinaria.

En cuanto a la capacitación, las operarias serán escogidas con experiencia en confección de prendas, pero la empresa las capacitará en calidad del producto, ahorro del tiempo en procesos, clima laboral, manejo especializado de maquinaria y reparación básica de estas. Las capacitaciones se programarán semestralmente.

Las instalaciones deberán ser un salón amplio para ubicar la maquinaria y operarias, pues deben estar a espacios amplios para que puedan trabajar de

manera cómoda y fresca, y una oficina para recibir y atender a los clientes y proveedores.

8.4.3.2 Localización y tamaño. La empresa contará con un espacio acorde a su infraestructura de producción y oficina administrativa con óptimas condiciones en sus instalaciones contando con todos los servicios básicos de agua, energía, teléfono, gas, entre otros, los cuales están distribuidos adecuadamente y guardan las debidas reglamentaciones en relación con la ubicación de la empresa.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, barrio las Delicias, estrato tres, para evitar altos costos en los servicios públicos; se escogió este lugar debido a que es una zona industrial de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los clientes y empleadas.

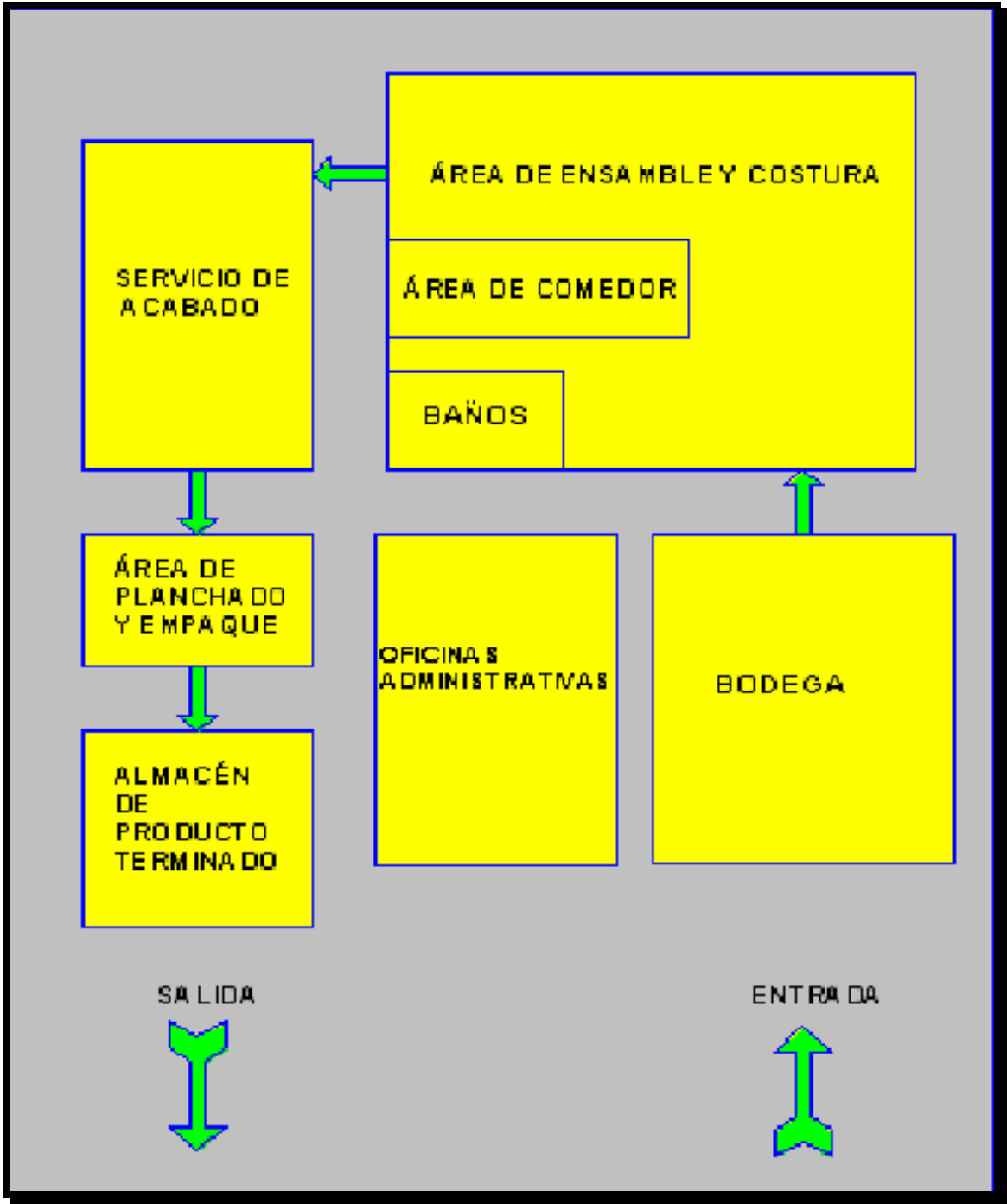
La planta operativa se adaptara para la elaboración de diferentes tipos de líneas de productos, y cumple con todos los requerimientos buscando siempre el beneficio de la empresa, empleados y el aprovechamiento máximo de los espacios.

Para el diseño de la planta operativa de corte, confección y diseño de las blusas se tendrá en cuenta el talento humano, la materia prima, la maquinaria y las zonas de almacenamiento, empaque, etc.

El tamaño considerado para las instalaciones es de 170 m² repartidos así:

- 30 m² para oficina administrativa
- 60 m² Para área de costura y ensamble
- 20 m² para el área de bodega
- 20 m² para el área de planchado y empaque
- 20 m² para el área de servicio de acabado (pulido)
- 20 m² para el almacén de producto terminado

Figura 28. Distribución en planta



8.5. PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO

Tabla 16. Cuentas por pagar

Cuentas por pagar promedio años 1 a 5.		
CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO		
Años		
1	\$	46.898.187
2	\$	92.173.912
3	\$	98.902.272
4	\$	106.686.794
5	\$	114.937.648

Rotación de CxP		
	días del año	política de CxP en días
	360	60
Rotación de CxP		6

Tabla 17. Cartera

Cartera a conceder años 1 a 5		
CUENTAS POR COBRAR		
Años		
1	\$	33.185.528
2	\$	65.217.216
3	\$	70.041.583
4	\$	75.554.424
5	\$	81.397.525

Rotación de Cartera		
	días del año	política de Cartera en días
	360	30
Rotación de Cartera		12

INVENTARIO

Tabla 18. Inventario promedio (Ver anexo A)

Inventario Promedio 1 a 5 años		
INVENTARIO PROMEDIO		
Años		
1	\$	7.836.520
2	\$	15.401.932
3	\$	16.526.217
4	\$	17.826.983
5	\$	19.205.671

%CMV que es mercancía)

CVuM	\$	38.935
(CIF - MOI)	\$	1.995
TOTAL CMC	\$	40.930
Cvu	\$	122.474
%CMV		33%

Rotación de inventario

	días del año	política de inventario en días
	360	30
Rotación de inventario		12

8.6. PLAN DE PRODUCCIÓN (Ver anexo B)

8.7. PLAN DE COMPRAS (Ver anexo C)

8.7.1 Identificación de proveedores. La empresa compra a distribuidores mayoristas, algunos otorgan plazos de 60 días para la cancelación de las facturas, mientras que a otros se les debe pagar de contado.

El tiempo de entrega de la mercancía la realiza al día siguiente de efectuar el pedido. Se firmará una póliza de garantía para obtener un respaldo en cuanto a las telas defectuosas.

Para un futuro se planea comprar grandes volúmenes de telas directamente a las fábricas de textiles para minimizar costos de producción.

Tabla 19. Proveedores

CATEGORIA	PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	CONDICIONES CRÉDITO
PRINCIPALES	Daccach Hermanos	Popelina Spandex	60 días
	Jorge Arabia	Popelina Spandex	60 días
	Etimarcas	Etiquetas	Contado
	Rómulo Montes	Insumos	Contado
	Dintel S.A.	Entretelas	Contado
	Trihilazas	Hilos e hilazas	Contado
	Diannys Color	Marquillas	Contado
	Secoser Ltda..	Insumos	Contado
SECUNDARIOS	Almacenes Si	Popelina Spandex	Contado
	Bellatela	Popelina Spandex	Contado
	La Victoria	Insumos	Contado
	La Rueda	Insumos	Contado
	Medium	Etiqueta para códigos de barras	Contado

8.7.2 Control de calidad. El control de calidad que realiza DISEÑOS SILUETAS, le permite asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y la satisfacción de los requerimientos de los clientes. Este proceso no se debe mirar como un costo, sino como un control de pérdidas por devoluciones.

8.7.2.1 Procesos de control de calidad. Son los sistemas de control que se hacen en cada etapa de la manufactura del producto, comenzando con la revisión de las materias primas e insumos utilizados en las blusas y continúan con revisiones de calidad, durante el proceso productivo en corte, confección, acabado, planchado y empaque, hasta la inspección final del producto y despacho del pedido.

Se debe tener en cuenta tres áreas en las cuales se realiza control de calidad, como:

- **Control de calidad del producto:**

⇒ Las blusas se deben producir sobre la base de normas básicas de calidad y también sobre la base de requisitos e instrucciones técnicas que pide el cliente, por ej: El desteñido, utilización de colorantes directos que aseguren la solidez necesaria para evitar desteñidos o sangrados.

⇒ Control de calidad del proceso de producción: Durante la producción, se realizarán inspecciones y seguimientos

⇒ Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene: Toda fábrica deberá ser un lugar en el cual los productores tengan las condiciones necesarias para trabajar en un ambiente limpio, sano y libre de peligros ocupacionales, como: iluminación, ventilación, baños, agua potable, seguridad contra incendios, salidas de emergencia y extinguidores.

8.7.2.2 Control de calidad a las compras. El proveedor debe demostrar que sus productos son confiables y que cumplen con los requisitos o especificaciones técnicas de calidad acordadas.

8.7.2.3 Plan de control de calidad. Para llevar a cabo el control de la calidad en sus productos, tendrá en cuenta:

- En la materia prima, se realiza un proceso de lavado y secado de una parte de tela, para verificar el encogimiento de ésta.

- Para eliminar el riesgo de confusión con las tallas en la producción, se tiqueteará cada una de las partes de la blusa.
- Semanalmente las operarias deberán realizar un pequeño mantenimiento a las máquinas para evitar saltos en la puntada, fallas de aguja, mala tensión de la máquina, picado de tela.
- Las personas encargadas del acabado de las blusas deberán estar pendientes de limpiar de cualquier hilo que se haya quedado en la parte interna de la prenda, igualmente de las hilachas y colocar correctamente las etiquetas.

9. ORGANIZACIONAL Y LEGAL

9.1. ORGANIZACIONAL

Para que cualquier negocio funcione correctamente, debe tenerse claro que requiere una infraestructura para operar, que incluye todos los recursos físicos, naturales, financieros, productivos y humanos, éste último constituido por el grupo directivo, y colaboradores, representa uno de los más importantes y para su correcta gestión es necesario que el empresario defina su estructura, estilo de dirección, mecanismos de control, políticas de administración empresarial en la gestión y en los resultados.

9.1.1 Concepto del negocio. DISEÑOS SILUETAS, se dedicará a la producción de blusas camiseras para damas, que se encuentren vinculadas a empresas como ejecutivas, y cuyas edades oscilen entre 25 y 50 años, debido a que se caracterizarán por ser diseños elegantes, con un toque juvenil, apropiados para este tipo de mujeres.

9.1.2 Misión. Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de blusas camiseras para dama de excelente calidad, cuidando la relación entre diseño, calidad y precio, cumpliendo con ética las obligaciones para con los clientes, proveedores, empleados, socios, el Estado y la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa".

9.1.3 Visión. DISEÑOS SILUETAS, en el año 2015, será una empresa líder en producción y comercialización de blusas camiseras para dama, además incursionará con diversificación de productos, con un alto reconocimiento de su marca, orientándose a la apertura de nuevos mercados.

9.1.4 Valores de la organización. El respeto, la tolerancia, la lealtad, la honestidad y el compromiso inspiran las operaciones comerciales y las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.

9.1.5 Objetivos de la empresa. La empresa tiene como objetivos los siguientes:

- Incrementar la participación de mercado en 6% en un período de dos años.
- Proporcionar al cliente un producto de alta calidad, que exceda expectativas en lo que corresponde al diseño y ciclo de vida del producto.

- Ampliar el portafolio del producto.
- Ingresar con puntos de venta en almacenes de cadena.
- Generar empleo directos a 6 mujeres madres cabeza de hogar.
- Generar un clima laboral agradable para garantizar la productividad, compromiso, y eficiencia a partir de su talento humano.

9.1.6 Análisis MECA. (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar). Este tipo de análisis se hace para tener un esquema de mejoramiento continuo, de tal manera que periódicamente se esté evaluando el desempeño y tomando acciones de mantenimiento o mejoramiento.

Tabla 20. Análisis MECA de Diseños Siluetas

ANÁLISIS INTERNO	
EXPLOTAR	CORREGIR
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en la fabricación del producto • Tallaje personalizado como valor agregado • Precios competitivos • Personal calificado • Creatividad de la diseñadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos canales de distribución • Poca participación en el mercado • Baja capacidad de producción con relación a los competidores • Falta de recursos y financiación para la implementación del proyecto • Falta de tecnología
CONCLUSIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiación suficiente para que no colapse el proyecto • Acceder a patrocinios e incentivos del Estado como el Fondo Emprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer puntos de ventas en centros comerciales para incrementar la participación del mercado
ANÁLISIS EXTERNO	
MANTENER	AFRONTAR

<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad en los diseños. • Calidad en el producto. • Confianza en proveedores y clientes. • Buen clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis financiera mundial. • Competencia desleal local y extranjera.
Conclusiones <ul style="list-style-type: none"> • Es importante establecer buenas relaciones tanto con clientes como los proveedores, para lograr el sostenimiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen clima laboral permite la eficiencia y productividad en los colaboradores.

9.1.7 Grupo emprendedor.

- Nombre: María Eloina Trujillo Cardona
- Cédula de ciudadanía: No: 66.826.060
- Dirección: Calle 45 Norte No.3ª -39
- Correo electrónico: eloinatrujillo@hotmail.com
- Teléfono: 6653650
- Celular: 3156685664
- Ciudad: Cali

Perfil Profesional

Excelente desarrollo en el área administrativa, por los conocimientos, aptitudes y experiencia adquirida. Toma de decisiones acertadas y eficientes para el logro de objetivos en el ámbito laboral y personal. Aplicar las herramientas y los conceptos de administración en la dirección de personal, coordinación y control de las diversas actividades de la gestión operativa, administrativa y logística de la empresa.

Laboro durante cinco años en Fundaempresa, desempeñándose en la coordinación de compras y de igual manera en la coordinación de proyectos nacionales, como el de Jóvenes en Acción.

- Nombre: Constanza Collazos Rengifo
- Cédula de ciudadanía: No: 66.827.695
- Dirección: Calle 72 No. 28D -60 Apto. 1-501
- Correo electrónico: constanzacollazosr@hotmail.com

- Teléfono: 4368257
- Celular: 3152695876
- Ciudad: Cali

Perfil profesional

Experiencia en el área Administrativa en la planificación, control y revisión del proceso de “Evaluación de los cursos de pregrado en la Universidad Autónoma de Occidente, en el cual debe coordinar a los monitores que realizan la aplicación de la encuesta de opinión.

Actualmente me desempeño en el cargo de secretaria del centro de desarrollo académico, de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Autónoma de Occidente, el cual exige capacidad para trabajar bajo presión, proactividad, trabajo en equipo, liderazgo y buenas relaciones personales.

9.1.8 Estructura organizacional. Define y articula los cargos, funciones, relaciones y niveles de autoridad y responsabilidad requeridos para dar cumplimiento a los planes y programas y al modelo de operación por procesos de la empresa.

9.1.8.1 Equipo directivo. Inicialmente este equipo está comprendido por las dos socias, quienes desempeñarán la labor de gerente y dirección de producción.

9.1.8.2 Descripción de cargos

- **Gerente**

Se desempeña en el área organizacional administrativa.

Misión: Coordinar todos los procesos de la empresa para llevar a cabo todos los objetivos mediante el control, seguimiento y uso de los recursos disponibles que le permitan realizar una gestión eficiente.

Actividades para el logro de resultados.

- Gestión gerencial
 - ⇒ Evaluar los procesos actuales de la empresa y rediseño de los mismos
 - ⇒ Coordinar el trabajo del director de producción, la diseñadora y el vendedor.
- Gestión financiera:
 - ⇒ Analizar y aprobar información financiera y contable de los movimientos de la empresa.

- ⇒ Relaciones bancarias,
- Gestión comercial:
- ⇒ Gestiona relaciones con proveedores y clientes.

- **Director de producción.**

Misión: Mejorar y liderar constantemente los procesos internos de comunicación, producción, operativos, administrativos, y recursos humanos de la empresa.

Áreas claves de gestión: Actividades para el logro de resultados.

- ⇒ Gestión de recursos humanos
- ⇒ Evaluación constante de las funciones
- ⇒ Gestión de despacho de mercancía

- **Contador**

Áreas de Gestión: Actividades para el logro de los resultados

- ⇒ Analizar y aprobar información contable y financiera de los documentos recibidos por el auxiliar contable, presentando los documentos que muestren los resultados obtenidos por la empresa.
- ⇒ Garantizar productividad y transparencia de las operaciones
- ⇒ Hacer seguimiento en la calificación de la cartera y proponer soluciones al respecto.

- **Diseñador**

Misión del cargo: Mejoramiento constante de la imagen corporativa y de los productos comerciales, desarrollo de funciones operativas relacionadas con el diseño, patronaje y confección, colaboración con la gestión administrativa.

Áreas claves de gestión

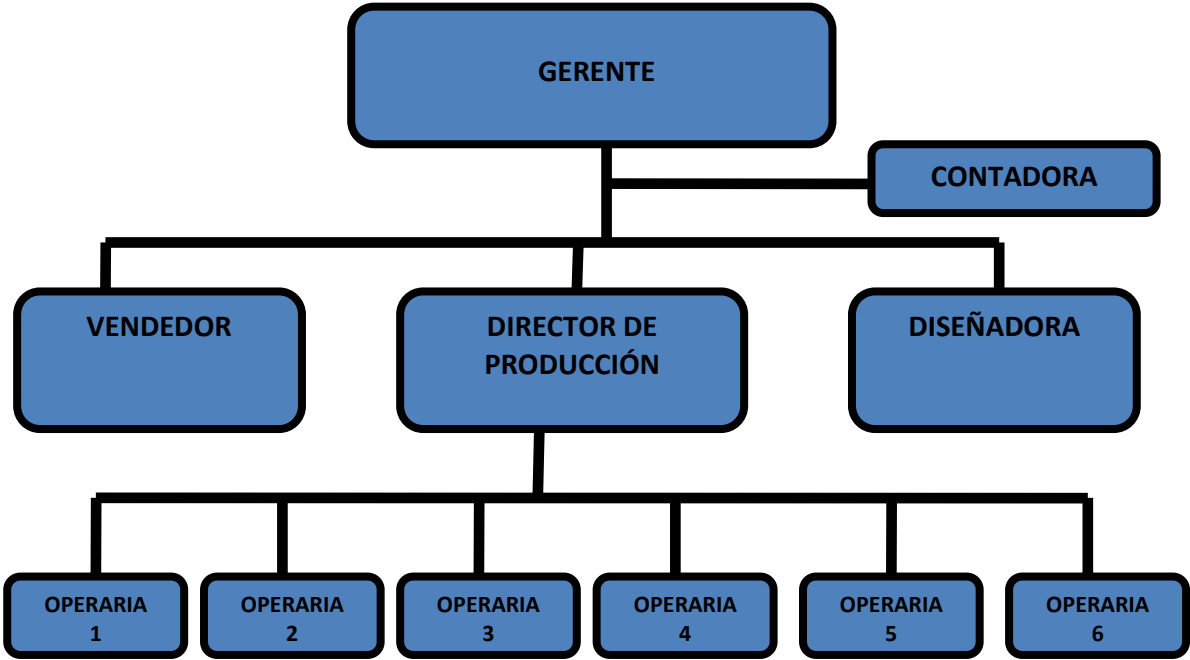
- ⇒ Identificación de tendencias y modificación de costumbres, comportamientos y valores culturales.
- ⇒ Gestionar la innovación de los procesos productivos.
- ⇒ Coordinar y controlar todas las fases del proceso productivo interno.

- **Operarias**

Misión del cargo: El manejo especializado de las diferentes maquinas de confecciones., las cuales deben cuidar y realizar un mantenimiento preventivo semanal.

Se contrataran mujeres cabeza de hogar para el manejo de dichas máquinas de confecciones, con un contrato inicial a tres meses, devengando un salario a destajo, lo cual es una de las formas del salario variable, mencionado en los artículos 132, 141 y 176 del Código Sustantivo del Trabajo.

9.1.8.3 Organigrama



9.1.9. Gastos administrativos

Tabla 21. Costos fijos

COSTOS FIJOS MENSUALES		
Rubros	Parcial	Subtotal
Generales de Administración		
Arriendo	\$ 300,000	
Aseo	\$ 50,000	
Cafetería	\$ 50,000	
Papelería	\$ 15,000	
Salarios Administrativos	\$ 2,000,000	
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	\$ 780,200	
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	\$ 180,000	
Depreciación	\$ 135,000	
Impuestos directos	\$ 100,000	
Servicios públicos	\$ 250,000	
Subtotal Generales de Administración		\$ 3,860,200
Generales de ventas:		
Salarios fijos vendedores	\$ 1,496,100	
Prestaciones sociales (39.01%)	\$ 583,629	
Parafiscales anexos a nómina (9%)	\$ 134,649	
Auxilio de vehículo	\$ 200,000	
Comunicación (fax, celular, beeper, Internet)	\$ 30,000	
Viáticos	\$ 100,000	
Papelería de ventas	\$ 10,500	
Merchandising (Marca)	\$ 3,000,000	
Publicidad (Marca)	\$ 5,000	
Promoción (Marca)	\$ 287,500	
Subtotal Generales Ventas		\$ 5,847,378
Total Costos o Gastos Fijos		\$ 9,707,578

9.1.10 Políticas de administración de personal

- Tipo de Contrato: Contrato escrito Art. 39
- Duración del contrato: Contrato a término fijo Art. 46. Modificado Ley 50 de 1990. Art.3
- Deducciones: pensión (AFP) 4% y Salud (EPS) 4%
- Aportes:
 - ⇒ Aportes parafiscales (Sena, ICBF, caja de compensación, etc.) 9%
 - ⇒ Pensión 12%
 - ⇒ Salud 8.5%
- Prestaciones sociales
 - ⇒ Prima legal. (se pagan 15 días semestralmente)

- ⇒ Cesantías a partir de los tres meses anualmente, mas los intereses sobre las cesantías 12%
- ⇒ Prima legal (se pagan quince días cada semestre)
- ⇒ Vacaciones (quince días laborales anualmente)

9.1.11 Constitución de la empresa y aspectos legales. La estructura legal de DISEÑOS SILUETAS se enmarca dentro de las condiciones legales para poder crear sociedad.

Todos los procesos de contratación y operación se harán cumpliendo estrictamente con las leyes del país, las proyecciones financieras de éste negocio se harán cumpliendo con todas las obligaciones tributarias de orden nacional y municipal y las obligaciones laborales exigidas por la ley.

La empresa será registrada ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali, como una Sociedad Limitada, seguirá todas las obligaciones que conlleva a constituirse como una empresa legal de la ciudad y de la República de Colombia.

Las instalaciones cumplirán con las condiciones adecuadas para proteger la salud de las empleadas.

DISEÑOS SILUETAS, es una empresa que corresponde a una sociedad limitada para esto se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Minuta de constitución
- Escritura de constitución
- ⇒ Identificación y domicilio de los otorgantes
- ⇒ Razón social de DISEÑOS SILUETAS
- ⇒ Objeto principal de las actividades de la empresa
- ⇒ Capital social
- ⇒ Responsabilidad de los socios
- ⇒ Dirección y administración
- ⇒ Junta general de socios y convocación a reuniones
- ⇒ Funciones de la junta general de socios
- ⇒ Gerente, nombramiento, remoción y facultades
- Inscripción en la Cámara de Comercio
- Inscripción en la Administración de Impuestos Nacionales para la asignación del registro único tributario (RUT), el número de identificación tributaria (NIT), registro en industria y comercio
- Acogerse a una entidad promotora de salud, un fondo de pensiones y cesantías y una empresa administradora de riesgos profesionales

- Inscripción en el DANE

DISEÑOS SILUETAS, no se ve amenazada por ninguna ley o reglamentación urbana que no le permita funcionar como es debido, lo que significa que podrá operar libremente.

Los pasos que se deben tener en cuenta para crear esta empresa, es primero conformar la sociedad limitada la cual debe tener como mínimo dos socios, después se crean los estatutos de la empresa, los cuales van plasmados en la escritura pública, con la cual se registra la empresa en la cámara de comercio donde se solicita el RUT (registro único tributario) el cual acredita como comerciantes. Luego de cumplir todos los requisitos anteriores se hace el pago de impuestos ICA (impuesto de industria y comercio).

9.1.12 Gastos de constitución. Para la constitución se invirtió:

Tabla 22. Gastos de constitución

Descripción	Valor
Escrituración	\$ 100.000
Registro mercantil	\$ 100.000
Formularios	\$ 5.000
Derechos cámara y comercio	\$ 70.000
Fotocopias	\$ 2.000
Total	\$ 277.000

El valor total para los gastos de constitución de la empresa DISEÑOS SILUETAS es \$277.000.

10. FINANCIERO

10.1. INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA

De acuerdo al estudio técnico del modulo operativo y a las cotizaciones realizadas, a continuación se describen los bienes de capital necesarios para el montaje de la empresa.

Tabla 23. Inversión total requerida

RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria	\$ 13,590,000	
Equipo o herramientas	\$ 2,568,250	
Muebles de oficina	\$ 1,110,000	
Computadores	\$ 1,500,000	
	\$ -	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES		\$ 18,768,250
ACTIVOS INTANGIBLES:		
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		\$ 18,768,250
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)		
Cartera (según política establecida)	\$ 33,214,850	
Inventario (un promedio mensual)	\$ 7,839,959	
Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 46,939,446	
SUBTOTAL KTNO		\$ -5,884,637
Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción)	\$ 6,415,077.61	\$ 6,415,078
SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo		\$ 530,441
CAPITAL PARA CREAR MARCA		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 287,500	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 5,000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 3,000,000	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA		\$ 3,292,500
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		\$ 3,822,941
INVERSIÓN TOTAL		\$ 22,591,191

10.1.1 Capital de trabajo. Para comenzar la operación de la empresa se requiere un capital de trabajo inicial y así operar normalmente y lograr el cumplimiento con los proveedores.

La siguiente tabla muestra el capital de trabajo neto operativo.

Tabla 24. Capital de trabajo neto operativo (KTNO)

(KTNO)					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	\$ 33,214,850	\$ 65,278,404	\$ 70,107,404	\$ 75,625,431	\$ 81,474,027
+ inventarios	\$ 7,839,959	\$ 15,409,525	\$ 16,534,391	\$ 17,835,801	\$ 19,215,173
- Cuentas por pagar	\$ 46,939,446	\$ 92,259,995	\$ 98,994,800	\$ 106,786,611	\$ 115,045,191
Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)	\$ -5,884,637	\$ -11,572,066	\$ -12,353,005	\$ -13,325,379	\$ -14,355,991

Tabla 25. Flujo de caja libre

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 301,899	\$ 65,682,861	\$ 73,043,303	\$ 81,978,710	\$ 91,646,122
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos*	\$ 1,620,000	\$ 1,620,000	\$ 1,620,000	\$ 1,620,000	\$ 1,620,000
+ Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	\$ 1,921,899	\$ 67,302,861	\$ 74,663,303	\$ 83,598,710	\$ 93,266,122
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	\$ -	\$ -5,687,430	\$ -780,939	\$ -972,374	\$ -1,030,612
- Aumento en los activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	\$ 1,921,899	\$ 72,990,291	\$ 75,444,242	\$ 84,571,085	\$ 94,296,734

AÑOS	Flujo de Caja Libre
Inver.	\$ -22,591,191
1	\$ 1,921,899
2	\$ 72,990,291
3	\$ 75,444,242
4	\$ 84,571,085
5	\$ 94,296,734

Tabla 26. Estado de resultados de 1 a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	\$ 398,578,200	\$ 783,340,849	\$ 841,288,845
- Costo de ventas	\$ 281,636,674	\$ 553,559,972	\$ 593,968,800
= Utilidad Bruta	\$ 116,941,527	\$ 229,780,877	\$ 247,320,045
- CF	\$ 116,490,931	\$ 122,979,476	\$ 128,550,446
= Utilidad operacional	\$ 450,595	\$ 106,801,401	\$ 118,769,599
= Util. antes impuestos	\$ 450,595	\$ 106,801,401	\$ 118,769,599
- Imporrenta	\$ 148,696	\$ 41,118,539	\$ 45,726,295
= Utilidad neta	\$ 301,899	\$ 65,682,861	\$ 73,043,303

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
RUBRO	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 907,505,169	\$ 977,688,328
- Costo de ventas	\$ 640,719,669	\$ 690,271,147
= Utilidad Bruta	\$ 266,785,500	\$ 287,417,181
- CF	\$ 133,486,784	\$ 138,399,097
= Utilidad operacional	\$ 133,298,716	\$ 149,018,084
= Util.antes impuestos	\$ 133,298,716	\$ 149,018,084
- Imporrenta	\$ 51,320,006	\$ 57,371,962
= Utilidad neta	\$ 81,978,710	\$ 91,646,122

Tabla 27. Pronóstico de ventas en unidades para los cinco años

Año	Unidades Presupuestadas	Incremento en ventas por tendencia base	Incremento porcentual en ventas por posicionamiento	Variación porcentual año siguiente
-1	2 = (5)*(2)	-3	-4	5 = (3)+(4)
1	7,503	3.00%	0%	3.00%
2	7,728	3.00%	0%	3.00%
3	8,037	3.00%	1%	4.00%
4	8,359	3.00%	1%	4.00%
5	8,693	3.00%	1%	4.00%

Tabla 28. Estructura de costos y comportamiento de ventas primer año

Línea	Costo venta unitario	%Margen contribución unitario	Precio venta unitario	Margen Contribución Unitario en \$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
Ref. YAMILETH	\$ 32,764	32%	\$ 48,182	\$ 15,418	30%	2,251	\$ 108,453,038	\$ 73,748,066
Ref. MILENA	\$ 33,079	32%	\$ 48,645	\$ 15,567	10%	750	\$ 36,498,578	\$ 24,819,033
Ref. CATALINA	\$ 37,179	32%	\$ 54,676	\$ 17,496	30%	2,251	\$ 123,069,500	\$ 83,687,260
Ref. STELLA	\$ 38,241	32%	\$ 56,237	\$ 17,996	10%	750	\$ 42,194,606	\$ 28,692,332
Ref. ESMERALDA	\$ 47,108	20%	\$ 58,885	\$ 11,777	20%	1,501	\$ 88,362,479	\$ 70,689,984
TOTAL					100%	7,503	\$ 398,578,200	\$ 281,636,674

Tabla 29. Costos mano de obra directa desglosados

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA		
Sueldo mensual		496,900
Auxilio de transporte		59,300
Total devengado		556,200
Apropiaciones:		
Prestaciones sociales		
Cesantías	8.33%	46,331
Prima	8.33%	46,331
Vacaciones	4.17%	23,194
Intereses cesantías	1%	5,562
Parafiscales		
Caja de compensación	4%	22,248
ICBF	3%	16,686
SENA	2%	11,124
Seguridad Social		
Pensión	16.5%	91,773
Salud	4.5%	25,029
Riesgos profesionales	0.525%	2,920
COSTO MENSUAL	52.36%	1,403,599
HORAS MENSUALES		240
COSTO HORA		5,848

MANO DE OBRA POR UNIDAD	
Tiempo utilizado	1.2 horas
Costo x hora	5,848
Costo Total	7,018

Tabla 30. Costos variables desglosados

COSTOS VARIABLES				
Línea 1	Costo Materiales CVUM 2	Costos Indirectos CIFv 3	Costo Trabajadores CMOD 4	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
REF YAMILETH	\$ 5,656	\$ 20,090	\$ 7,018	\$ 32,764
REF MILENA	\$ 6,527	\$ 19,534	\$ 7,018	\$ 33,079
REF. CATALINA	\$ 8,457	\$ 21,704	\$ 7,018	\$ 37,179
REF. STELLA	\$ 8,899	\$ 22,324	\$ 7,018	\$ 38,241
REF ESMERALDA	\$ 9,396	\$ 30,694	\$ 7,018	\$ 47,108

10.1.2 Evaluación del proyecto.

10.1.2.1 Cálculo VPN y TIR. Según los resultados de los indicadores de viabilidad, este proyecto es rentable, pues su VPN es positiva y tiene una tasa interna de retorno de 140.3%, demostrando una alta rentabilidad de la empresa, muy por encima del costo de oportunidad que es el 27%.

Tabla 31. Cálculo valor presente neto- VPN

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tasa de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (I₀)
1	1,921,899	27.0%	\$ 22,591,190.73
2	72,990,291	27.0%	
3	75,444,242	27.0%	
4	84,571,085	27.0%	
5	94,296,734	27.0%	
		VPN	\$ 122,058,144

Tabla 32. Cálculo tasa interna de retorno anual - TIR

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Inversión Inicial
1	\$ 1,921,899	\$ -22,591,191
2	\$ 72,990,291	
3	\$ 75,444,242	
4	\$ 84,571,085	
5	\$ 94,296,734	
TIR		140.3%

Tabla 33. Unidades de punto de equilibrio por línea

Líneas	Unidades de Pe	% Partic. en ventas	Producción y venta x línea
REF. YAMILETH	623	30%	187
REF.MILENA		10%	62
REF. CATALINA		30%	187
REF. STELLA		10%	62
ESMERALDA		20%	125
TOTAL		100%	623

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Margen Contribución Unitario	\$15,586
Costos fijos	\$9,707,578
PUNTO DE EQUILIBRIO	623 UNIDADES

Tiempo Esperado Para Alcanzar En Punto De Equilibrio En Meses	3
---	---

11. IMPACTO DEL PROYECTO

11.1. IMPACTO ECONÓMICO

La conformación de esta empresa genera un crecimiento económico en el núcleo familiar de las socias, gracias a los conocimientos y valores adquiridos tanto en la Universidad como en sus familias, permitiendo así un desarrollo de sus habilidades administrativas y capacidades en el campo de la confección de ropa. En cuanto a lo comercial, el propósito es lograr una expansión a nivel local, aportando de alguna manera al crecimiento del PIB regional.

La estrategia de incursionar en el mercado de blusas camiseras con marca propia obedece a la necesidad de generar valor agregado al producto que finalmente se traduce en una decisión estratégica que retribuirá mejores ingresos en el mediano y largo plazo.

11.2. IMPACTO SOCIAL

DISEÑOS SILUETAS es una empresa socialmente responsable ya que cuenta con la participación directa de sus socios, empleadas y productos, para generar desarrollo social en la región donde se encuentra localizada.

Es creada con el fin de contribuir al crecimiento del empleo en la ciudad de Santiago de Cali, además logrando la capacitación de algunas mujeres, lo cual les permite volverse expertas en la materia.

Para dar un mayor apoyo a la región se tendrá en cuenta para laborar únicamente a las madres cabeza de hogar. Se tiene proyectado para el 2010 generar 12 fuentes de empleo directo y permanente, para el 2015 se proyecta tener aproximadamente 21 trabajadores entre la parte operativa y administrativa.

Se creará un mecanismo de control para que los retazos grandes de telas, sean reutilizados por la misma empresa, pues con estos se podrán crear diseños nuevos a precios bajos.

Se contribuirá con el SENA, permitiendo que un aprendiz participe en la empresa realizando su práctica.

11.3. IMPACTO AMBIENTAL

DISEÑOS SILUETAS no ha detectado riesgos directos para el ambiente ya que no se realizan transformaciones de materia por ningún medio o generación de contaminantes aéreos.

En cuanto a los sobrantes pequeños de tela, se optará por venderlos a empresas que los reutilicen para sus labores, como es el caso de empresas de aluminio, pues los utilizan para brillar los productos que fabrican.

Figura. 29. Referencias blusas camiseras



Referencia Yamilet



Referencia Karina

Figura. 30. Referencias blusas camiseras



Referencia Stella



Referencia Tatiana

Figura. 31. Referencias blusas camiseras



Referencia Esmeralda



Referencia Francia

12. CONCLUSIONES

Partiendo desde el estudio del entorno general se puede concluir que a pesar de la crisis económica actual, el panorama en general muestra que con estrategias de mercado ya establecidas, se puede superar la crisis.

El mercado potencial de **DISEÑOS SILUETAS**. Está conformado por 144.634 mujeres, con un valor mensual de \$ 124.385.240. A partir de la segmentación del mercado, se estableció el mercado objetivo en 2495 mujeres, las cuales representan un valor anual de \$ 868.260.000 Teniendo en cuenta la capacidad instalada, se estima que solo se puede atender el 58% como porcentaje de la participación del mercado que se quiere obtener.

Mediante el análisis del área de producción se establecieron la materia prima, utensilios y maquinaria necesarios para la fabricación de las blusas. Se construyó un diagrama de flujo del proceso, y posteriormente se describió el proceso, control de calidad y la distribución y localización de la planta. Adicionalmente se hizo un estudio de los posibles proveedores, se planteó un plan de compras y el control de calidad aplicado a la materia prima.

Dentro del área organizacional y legal de **DISEÑOS SILUETAS**. Se estableció la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se diseñó la estructura organizacional, se determinó el tipo de sociedad conformada y se especificaron los aspectos legales vigentes que regulan la actividad económica de la empresa.

Desde el punto de vista financiero se observa que el proyecto es viable, considerando que la inversión inicial es de 22.591.191, adicionalmente en las proyecciones se observa que el proyecto arroja flujos de caja libre positivos, así mismo y un valor presente Neto (VPN) de 122.058.144, una tasa interna de retorno (TIR) de 140.3%.

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo multifibras (en línea). Bogotá D.C. Universidad Sergio Arboleda. (Consultado el 29 de Marzo, 2009). Disponible en Internet:
http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho_economico/estudiantes.htm

Agremiaciones del sector de las confecciones (en línea). Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, (Consultado 18 de Abril, 2009). Disponible en Internet:
http://bach.uao.edu.co:7778/portal/page?_pageid=39,47682&_dad=portal&_schema=PORTAL

Desarrollo tecnológico industrial del sector. (en línea). Santiago de Cali: Procostura. (Consultado 26 de Abril, 2009). Disponible en Internet:
<http://www.procostura.com/productos.php>

FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo. Segmentación de mercados. 2 ed. México: Editorial Copyright. Internacional Thomson Editores S:A.

Industria de la confección en Colombia (en línea). Santiago de Cali: Dirección Nacional de Planeación. (Consultado 10 de Marzo de 2009). Disponible en Internet:
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/CONFECCIONES.pdf

KLOTTER, P. Dirección de Marketing. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior, 1992. 225 p.

PORTER, M. E. Estrategias Competitivas. 2 ed. México: Editora Continental S.A., 2000. 410 p.

ROMAN G. Hiebing Jr., SCOTT W. Cooper. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Ed. Mexico D.F. McGRAW-HILL, 2006. 58 - 59 p.

Wikipedia: Computer_Aided_Manufacturing (Consultado 20 de marzo de 2009). Disponible en internet:
[http://es.wikipedia.org/wiki/CAM_\(Computer_Aided_Manufacturing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/CAM_(Computer_Aided_Manufacturing))

ANEXOS

Anexo A. Inversión total requerida

INVENTARIO

MAQUINARIA

6	MAQUINAS PLANAS	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
1	MAQUINA FILETEADORA	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
1	MAQUINA BORDADORA	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000
1	MAQUINA FAMILIAR	\$ 580.000	\$ 580.000
1	MAQUINA FORRADORA	\$ 160.000	\$ 160.000
			\$ 13.590.000

MUEBLES DE OFICINA

2	ESCRITORIO	\$ 300.000	\$ 600.000
1	VENTILADOR	\$ 33.000	\$ 33.000
9	SILLAS	\$ 16.000	\$ 144.000
6	LAMPARAS	\$ 55.500	\$ 333.000
			\$ 1.110.000

EQUIPO O HERAMIENTA

2	MANIQUES	\$ 180.000	\$ 360.000
1	CORTADORA BANANO	\$ 135.250	\$ 135.250
1	CORTADORA MEDIANA	\$ 350.000	\$ 350.000
1	CORTADORA GRANDE	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
4	MESAS PEQUEÑAS	\$ 32.000	\$ 128.000
5	TIJERAS INCOLMA	\$ 21.000	\$ 105.000
1	PLANCHA A VAPOR	\$ 80.000	\$ 80.000
1	PLANCHA NORMAL	\$ 30.000	\$ 30.000
3	PALOS COLGAR	\$ 30.000	\$ 90.000
2	VITRINAS	\$ 80.000	\$ 160.000
1	MESA DE CORTE	\$ 80.000	\$ 80.000
1	TABLERO	\$ 50.000	\$ 50.000
			\$ 2.568.250

Anexo B. Plan de producción

COSTO DE FABRICACIÓN

BLUSAS FORMALES PARA DAMA				
REFERENCIAS	Catalina, Yamileth, Milena, Esmeralda, Stella			
TALLAS	6 - 8- 10 - 12- 14 – 16			
MATRIA PRIMA				
INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD/UNIDAD	VR. UNIDAD	VR. CONSUMO
POPELINA SPANDEX	Metro	1	\$ 6,600	\$ 6,600
COSTO MATERIA PRIMA				\$ 6,600
INSUMOS				
ARTÍCULOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD/USADA	VR. UNIDAD	VR. CONSUMO
Hilos	Yarda	350	\$ 1	\$ 350.0
Hilazas	Gramos	4	\$ 11	\$ 44.0
Entretela	Metro	0.013	\$ 33	\$ 0.4
Casquetes	Gruesa	12	\$ 27	\$ 324.0
Marquillas	Unidad	1	\$ 59	\$ 59.0
Etiqueta	Unidad	1	\$ 21	\$ 21.0
Talla	Rollo	1	\$ 4	\$ 4.0
Gancho	Unidad	1	\$ 215	\$ 215.0
Bolsa plastica para empaque	Unidad	1	\$ 100	\$ 100.0
EtiquetaCodigo	Unidad	1	\$ 21	\$ 21.0
COSTOS INSUMOS				\$ 1,138.4
MANO DE OBRA DIRECTA				
MANO DE OBRA		CANT/UNIDAD	VR. UNIDAD	VALOR/TOTAL
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA		1	\$ 7,000	\$ 7,000
EMPACADO, PLANCHADO Y FLETES		1	\$ 800	\$ 800
SUBTOTAL COSTO MANO DE OBRA				\$ 7,800
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN				\$ 15,538.4

Anexo C. Plan de compras

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDOR PRIMARIO	PROVEEDOR SECUNDAIO	TIEMPO PEDIDO	CANT.	UNIDAD MEDIDA	VR. UNIDAD	VALOR AÑO
Tela Popelina Spandex	Daccach Hermanos	Jorge Arabia	Bimensual	3600	Metro	6600	\$ 23.760.000
		Almacenes Si					
		Bellatela					
Hilos	Trihilazas	Romulo Montes	Bimensual	300	Unidad	1750	\$ 525.000
Hilazas	Trihilazas	Romulo Montes	Trimestral	150	Unidad	2166	\$ 324.900
Entretela	Dintel S.A	Romulo Montes	Trimestral	100	Metro	2500	\$ 250.000
Hebillas	Romulo Montes	La rueca	Trimestral	700	Unidad	900	\$ 630.000
Cintas	La victoria	Romulo Montes	Mensual	50	Metro	600	\$ 30.000
Canutillos	Romulo Montes	La rueca	Trimestral	100	Gramo	500	\$ 50.000
Broches	Romulo Montes	Romulo Montes	Mensual	5	Gruesa	25000	\$ 125.000
Casquetes	La victoria	Romulo Montes	Mensual	51	Gruesa	27000	\$ 1.377.000
Cierres	La victoria	Romulo Montes	Mensual	200	unidad	630	\$ 126.000
Encajes	La victoria	Romulo Montes	Bimensual	1300	Metro	1100	\$ 1.430.000
Botones	Romulo Montes	La Victoria	Bimensual	624	Gruesa	2500	\$ 1.560.000
Brillantes	La victoria	La rueca	Trimestral	10	Millar	4000	\$ 40.000
Mostacilla	Romulo Montes	La Rueca	Trimestral	100	Gramo	600	\$ 60.000
Taches	Romulo Montes	La Victoria	Trimestral	5	Gruesa	10000	\$ 50.000
Sujetadores	Romulo Montes	La rueca	Trimestral	100	Unidad	40	\$ 4.000
Marquillas	Dianny's Color	Etimarcas	Semestral	1000	Unidad	59	\$ 59.000
Etiqueta	Dianny's Color	Etimarcas	Semestral	1000	Unidad	100	\$ 100.000
Talla	Romulo Montes	La Victoria	Trimestral	40	Rollo	7000	\$ 280.000
Gancho	Insuplast		Semestral	1000	Unidad	215	\$ 215.000
EtiquetaCodigo	Etimarcas	Medium	Semestral	500	Unidad	21	\$ 10.500
Agujas	Secoser Ltda	La Victoria	Bimensual	30	Unidad	400	\$ 12.000
TOTAL							\$ 31.018.400

Anexo D. Nomina Diseños Siluetas

NOMINA EN DETALLE												
Unidades de sueldo mensual	Ene	Feb.	Mar	Abr,	May	Jun,	Jul,	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gerente	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Director de producción	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
diseñadora	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Vendedor	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Contdora	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Operarias (6)	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000